



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

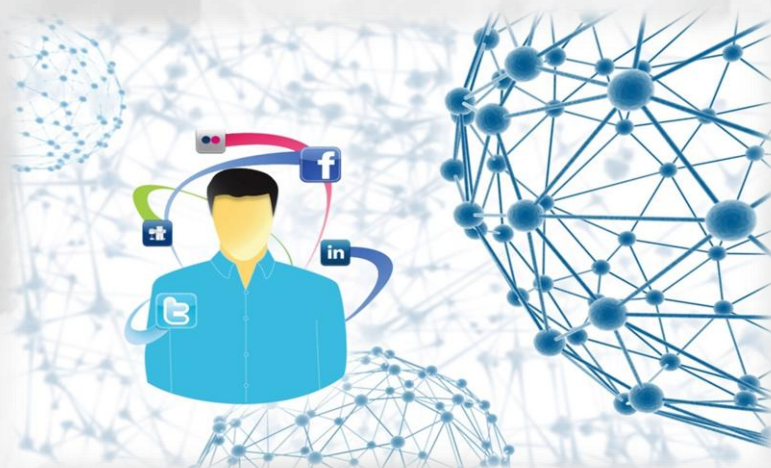
UNIVERSIDADE
DE LISBOA

A procura *online* dos talentos: o papel dos *sites* de redes sociais no recrutamento de candidatos

Autor: Sara Filipa Lopes Martins

Orientador: Patrícia Jardim da Palma

Coorientador: Bárbara Barbosa Neves



Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

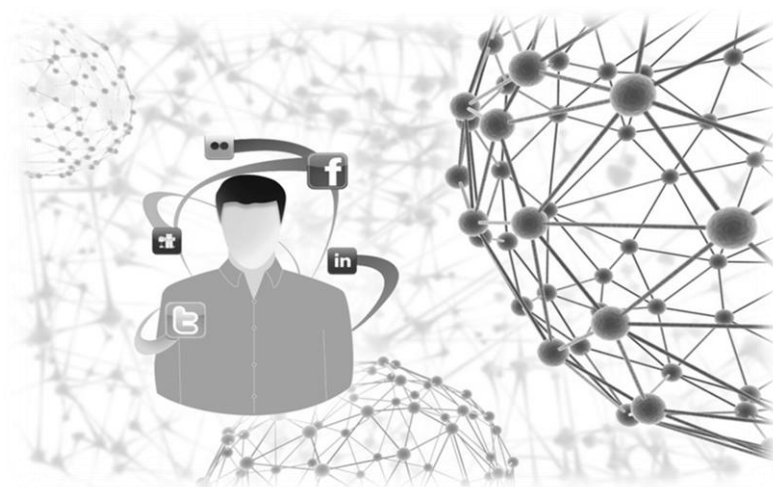


Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

“A procura *online* do talento: o papel dos *sites* de redes sociais no recrutamento de candidatos”



Sara Filipa Lopes Martins

Dissertação orientada pela Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma
e coorientada pela Doutora Bárbara Barbosa Neves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

**Lisboa
2014**

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A procura *online* do talento: o papel dos *sites* de redes sociais no recrutamento de candidatos

Sara Filipa Lopes Martins

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa

Orientadora: Patrícia Jardim da Palma

Coorientadora: Bárbara Barbosa Neves

“For everyone without exception God’s Providence has prepared a calling, which he should profess and in which he should labour. And this calling... (...) the individual (...) work for (...) glory”

Weber (1998)

Agradecimentos

Hoje findo outra fase de luta e esforço. Terminaram as noites mal dormidas em torno de artigos, livros e outras fontes bibliográficas. Por fim, poderei abraçar novos desafios que tenho adiado desde que iniciei esta tese. No entanto, sinto que valeu a pena o esforço após horas e dias seguidos passados em torno de percalços que estão obrigatoriamente de mãos dadas com uma tese de mestrado. O fim desta caminhada faz-se com alguma nostalgia. Sei que sentirei a falta das aulas, das matérias interessantes, dos trabalhos e da rotina que me acompanha desde 2008 neste Instituto.

Termino este ciclo com o desejo de um dia voltar. Sei que poderei contar sempre com os braços abertos da instituição que me acolhe há já 6 anos e, em particular, dos professores que tanto me fizeram crescer. Agradeço a cada docente por tudo o que me ensinaram, pelos desafios que colocaram no meu caminho e que me permitiram conhecer-me melhor e firmar com mais consistência o meu futuro percurso profissional e pessoal.

Deixo os meus mais sinceros agradecimentos e o meu muito particular reconhecimento às seguintes pessoas:

Á minha estimada orientadora Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma, por me ter aceite como sua orientanda no momento em que lhe bati à porta, por ter acompanhado de perto o meu estágio na Michael Page e respeitado, desde o primeiro dia, a minha já definida escolha de tema. Obrigada pelos ensinamentos transmitidos, pelo interesse nesta temática e por todo entusiasmo com os meus progressos pessoais. Agradeço toda a sua paciência, correções e dicas preciosas.

Á minha querida co-orientadora Professora Bárbara Neves por ter caminhado comigo nesta nova aventura e por ter-me apoiado em cada percalço com que me deparei nesta dissertação. Agradeço também a viagem fascinante que me proporcionou ao mundo da investigação e principalmente a paixão “contagiosa” pela área da tecnologia. Não existem palavras que expressem o quão grata estou por tudo o que me permitiu realizar, concretizar e acima de tudo o que me permitiu evoluir e crescer. Mais do que uma “mestre” e um exemplo pessoal e profissional, é uma investigadora que admiro e um ser humano extraordinário (como há poucos).

Aos meus professores da pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e do mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, que me inspiraram a ser mais e melhor. Em especial agradeço particularmente ao Professor Albino Lopes, Professor Miguel Pereira Lopes, Professor José Luís Nascimento e Professor Francisco Cesário, que se mostraram exemplos a seguir naquela que pretendo que seja a minha área profissional.

Um especial reconhecimento ao meu estimado Professor Doutor Fausto Amaro, que admiro e respeito desde o dia em que comecei a dar os meus primeiros passos no ISCSP. O meu sincero obrigado por todas as oportunidades que me proporcionou em projetos de investigação e por me ter feito desenvolver capacidades que não sabia que possuía.

Aos meus professores da licenciatura em Sociologia, em particular a todos os que me ajudaram a chegar até aqui e que ainda hoje me acompanham de alguma forma. É quase impossível contemplar todos os nomes devido ao número elevado de docentes, portanto deixo a todos a cada um de vocês o meu maior reconhecimento e gratidão pelos ensinamentos.

A todos os funcionários que me acompanham ao longo dos anos neste Instituto e com quem passei várias horas em agradáveis conversas informais. Em particular o meu obrigado por toda a ajuda à Dona Manuela (que tanto me aturou), ao Sr. Viegas, à Dona Glória, à Dona Carla e ao Senhor João.

Aos meus amigos de longa data que me apoiaram novamente neste percurso, espero um dia poder retribuir-vos devidamente toda a força e apoio que me deram. Vocês são mais que uma enorme sorte traduzida em amizades de muitos anos, são uma bênção para mim: Alexandra Istrati, Pedro Martins, Sara Condeço, André Barreiros. A todos os outros que me motivaram a seguir em frente e muito em particular o meu muito obrigado ao João Martins, Alice Pereira, Filipa Anselmo, Gabriela Ribeiro e à Maria João, que nos últimos tempos me deram a força extra que precisava para continuar.

Um obrigado especial e enorme para a Filipa Machado, ao David Carolino e aos prestáveis alunos finalistas de GRH (de 2014) por toda a ajuda e *networking* nas entrevistas desta dissertação. A cada um dos entrevistados que tão prontamente me cederam um pouco do seu tempo para conseguir os dados que permitiram a realização desta tese. A todos os meus amigos, colegas e conhecidos que permitiram chegar a estes novos contatos na minha recolha

de dados. Á Nadine Correia pela ajuda na obtenção de artigos em bases de dados fechadas no ISPA da área da Psicologia, por todo o entusiasmo com a tese e apoio que foste para mim desde o nosso primeiro projeto de investigação. Ao João Carvalho pela grande ajuda criativa e pela execução da imagem que compõe a capa desta dissertação.

A todas as minhas ex-colegas estagiárias da Michael Page. Aos amigos e colegas de pós-graduação, mestrado em Política Social e licenciatura em Sociologia e Antropologia. Agradeço por terem contribuído – cada um á sua maneira - para o meu processo de crescimento e por todos os bons momentos que passámos juntos.

Ao diretor de recursos humanos da Portugália Restauração, Cláudio Ramos e ao Bruno Castro pelo interesse e apoio na conclusão da presente dissertação. A todos os meus colegas do departamento pelo carinho, ensinamentos dados e toda a paciência que tem tido comigo diariamente: Tiago Santos, Jaqueline Leichsenring, Marta Dias, Sandra Simões e Anabela Sargento.

Finalmente, o meu mais particular e especial agradecimento às duas pessoas que tornaram possível a realização desta dissertação: os meus pais. Agradeço-lhes todo o apoio e entusiasmo, por me permitirem fazer as minhas escolhas profissionais livremente e por me terem ensinado a nunca desistir dos meus sonhos, independentemente das dificuldades e das “vozes do mundo”. Sem eles nada disto teria sido conseguido.

A todos vocês que não referi mas que me permitiram chegar até aqui, o meu mais sincero muito obrigado!

Resumo:

A evolução civilizacional mostra a existência de níveis de progresso e qualidade de vida nunca antes experienciados numa sociedade ocidental. O propósito do trabalho modificou-se e começou por assumir um papel central na vida dos indivíduos, que procuram cada vez mais exercer uma atividade profissional gratificante. Com a necessidade emergente de realização profissional e a procura da mesma por parte dos colaboradores, acrescem novos e múltiplos desafios para as organizações. Consequentemente, na busca da qualidade e retenção de clientes nas empresas, cresce a necessidade de um investimento e intervenção ativos na fase de procura e captação de talentos. Cada vez mais, as organizações procuram profissionais talentosos, apaixonados e comprometidos com o seu trabalho, que facilitem a resposta aos desafios constantes de sobrevivência. Na atualidade, o papel que a tecnologia e os *sites* de redes sociais assumem no dia-a-dia cresce em importância e dimensão. Este artigo pretende explorar qual a relevância que os *sites* de redes sociais assumem nesta procura de talentos por parte das organizações.

Palavras-chave: chamamento, gestão de talentos, *sites* de redes sociais, talentos, networking, organizações

Abstract:

The civilization's evolution shows the existence of levels of progress and quality of life never experienced before in a Western society. The purpose of labour has changed and began to assume a central role in the individual's lives, who are increasingly looking forward to pursue a rewarding occupation. the rising need for professional fulfillment for both workers and employees, brought several challenges for organizations. Thus, from the pursuit of quality and customer retention in the companies, grows the need for investment and active intervention in the process of seeking and attracting talent. Increasingly, organizations seek talented, passionate and committed professionals, to enhance the response to the ongoing challenges of survival. Currently, the role of technology and social *networking sites* grows in importance and size. This article aims to explore the relevance that social *networking sites* have in this talent's search by the organizations.

Keywords: calling, talent management, social networking websites, talent, networking, organizations.

Índice

INTRODUÇÃO	2
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	5
2.1. OS CONCEITOS DE CHAMAMENTO, GESTÃO DE TALENTOS, <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS E TALENTOS	5
2.1.1. <i>A relevância do chamamento e a paixão pelo trabalho</i>	5
2.1.2. <i>O chamamento dos talentos e vida profissional</i>	7
2.1.3. <i>A procura de talentos pelas empresas</i>	9
2.1.5. <i>O termo “redes sociais” e breve crítica</i>	12
2.1.6. <i>Os recursos empresariais: capital social e networking</i>	13
3. <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS E RECRUTAMENTO DE TALENTOS COM CHAMAMENTO	15
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA	17
4.1. DESENHO DO ESTUDO	17
4.2. CARATERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	17
4.3. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS - A ENTREVISTA	18
4.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	19
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
5.1. CARATERÍSTICAS E DESCRIÇÃO DO TALENTO	21
5.2. IMAGEM, IMPACTO E <i>NETWORKING</i> NOS <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS	22
5.3. PROCEDIMENTOS NO RECRUTAMENTO DOS <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS - DIFERENÇAS ENTRE O FACEBOOK E LINKEDIN	24
5.4. PESQUISA NOS <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS - POTENCIALIDADES E PROBLEMAS	27

5.5. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E PESQUISA DE TALENTOS.....	28
5.6. EXPOSIÇÃO E EXPLICAÇÃO DA TEORIA	30
6. CONCLUSÕES	34
BIBLIOGRAFIA	35
ANEXOS	41
ANEXO I – CONSENTIMENTO INFORMADO	42
ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA	44
ANEXO III - ENTREVISTAS.....	46
<i>Entrevista n.º 1.....</i>	<i>46</i>
<i>Entrevista n.º 2.....</i>	<i>55</i>
<i>Entrevista n.º 3.....</i>	<i>65</i>
<i>Entrevista n.º 4.....</i>	<i>83</i>
<i>Entrevista n.º 5.....</i>	<i>94</i>
<i>Entrevista n.º 6.....</i>	<i>102</i>
<i>Entrevista n.º 7.....</i>	<i>115</i>
<i>Entrevista n.º 8.....</i>	<i>125</i>
<i>Entrevista n.º 9.....</i>	<i>132</i>
<i>Entrevista n.º 10.....</i>	<i>144</i>
<i>Entrevista n.º 11.....</i>	<i>159</i>
<i>Entrevista n.º 12.....</i>	<i>169</i>
<i>Entrevista n.º 13.....</i>	<i>179</i>

<i>Entrevista nº 14</i>	191
<i>Entrevista nº 15</i>	200
ANEXO IV - QUADROS COM DADOS CODIFICADOS.....	211
1. <i>Opinião sobre sites de redes sociais</i>	211
2. <i>Opinião sobre a definição de talento</i>	211
3. <i>O papel dos sites de redes sociais</i>	212
4. <i>Uso dos sites de redes sociais</i>	213
5. <i>Os sites de redes sociais mais usados e motivos da preferência</i>	213
6. <i>Vantagens e desvantagens do uso de sites de redes sociais</i>	214
7. <i>Ferramentas relevantes (além dos sites de redes sociais)</i>	214
8. <i>CrITÉrios de avaliação usados no recrutamento de talentos</i>	215
9. <i>Os sites de redes sociais afetam a imagem do candidato?</i>	215
10. <i>A importância dos sites de redes sociais na procura de talentos</i>	216
11. <i>Conselhos para um jovem recém-licenciado</i>	216
12. <i>Os sites de redes sociais podem ser eleitos como método mais usado no presente e no futuro?</i>	217

Indice de Tabelas

Tabela 1 - características socio-demográficas	18
---	----

Indice de Figuras

Figura 1 – Modelo da teoria.....	33
----------------------------------	----

Introdução

Em meados do século XIX, as pessoas eram visualizadas, nas organizações, como meras operárias que executavam as suas funções de forma sistemática e repetitiva (Peloso & Yonemoto, 2010). Esta prática constituía um procedimento comum usado no seio do trabalho industrial. O seu criador, Frederick Taylor - pai da racionalização do trabalho industrial - desenhou um modelo de racionalização chamado Taylorismo, que assentava nos princípios do trabalho realizado de forma sistemática e repetitiva (Freire, 2002). Contudo, em pleno século XXI e após várias mudanças, os indivíduos já não constituem apenas parte da mão-de-obra da empresa sendo agora considerados uma peça fundamental da organização (Palma & Lopes, 2012).

No atual mundo empresarial, o crescimento e desenvolvimento de uma organização está sujeito a diversos fatores, sendo um dos mais tratados o fator humano, que tem sido progressivamente valorizado. Verifica-se também um aumento da procura de profissionais diferenciados, detentores de talento e capacidades, que os permitem crescer nas organizações (Peloso & Yonemoto, 2010). As empresas procuram cada vez mais profissionais talentosos, apaixonados e comprometidos com o seu trabalho, que acompanhem a evolução e respondam positivamente aos desafios constantes que asseguram a sobrevivência da mesma (Ulrich & Smallwood, 2011). Nesta procura, a existência de paixão pelo trabalho desempenhado assume um papel de relevância. Este sentimento conduz o indivíduo a repetir as mesmas tarefas sistematicamente, atingindo todo o seu potencial e nível máximo de proficiência. A fusão da paixão com o talento é um indicador que permite compreender quais são as características, gostos, interesses e potencialidades do indivíduo, tornando-se importante identificá-las *a priori* para um percurso profissional gratificante (Palma & Lopes, 2012). Os indivíduos talentosos são identificados como profissionais excecionais que constituem parte do talento humano de uma empresa (Peloso & Yonemoto, 2010) e encontrá-los torna-se uma prioridade dos profissionais que procuram e recrutam este tipo de perfis.

Atualmente, as novas tecnologias ou as tecnologias de informação e comunicação – TIC – ocupam um papel relevante nesta procura por parte dos profissionais ligados à área de recursos humanos (Vatamnescu & Manuc, 2013). As ferramentas que as novas tecnologias proporcionam facilitam a comunicação e posterior realização de um trabalho mais eficiente

através da aproximação virtual de empregadores e candidatos. A necessidade de encontrar indivíduos excepcionais e motivados para o desenvolvimento de determinadas tarefas conduz-nos a dois caminhos: à procura de um recrutamento especializado realizado por outros profissionais ou à realização de um recrutamento conduzido pelo departamento de recursos humanos existente na organização.

Quando os profissionais de recursos humanos (sendo eles técnicos da área ou recrutadores especializados) realizam uma procura de candidatos pode-se revelar pertinente a utilização de algumas ferramentas tecnológicas. Nos dias de hoje, existe a prática dos profissionais de Recursos Humanos realizarem uma recolha mais profunda de dados sobre os candidatos nos *sites* de redes sociais (Vatamnescu & Manuc, 2013). Este tipo de *sites* facilitam a procura e a pesquisa de indivíduos talentosos, através da partilha de percursos profissionais ou currículos em espaços virtuais, como é o caso do LinkedIn (www.linkedin.com). Um dos fatores que permite a expansão e crescimento dos *sites* de redes sociais é a facilidade com que se disponibiliza e se procede à troca de informação, associando a vantagem de um quase custo gratuito.

Este estudo combina de forma inovadora o chamamento, os talentos e os *sites* de redes sociais, baseando-se na literatura científica das três áreas. O presente estudo contribui assim de forma relevante para o aumento do conhecimento científico em torno desta problemática, ainda pouco explorada. Este permite igualmente fornecer pistas que possam ser usadas futuramente por outros investigadores que se interessem por esta área de estudos. A junção das problemáticas referidas procura fornecer pistas teóricas que permitam tratar com mais rigor o problema emergente.

A pesquisa deste trabalho assenta no seguinte objetivo: explorar o papel que os *sites* de redes sociais têm na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos. Mais concretamente, pretende-se conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos (isto é, que possuem um desempenho acima da média na sua atividade profissional causado pela existência de um chamamento). Para o conseguir, realizou-se 15 entrevistas a profissionais da área dos recursos humanos. Este estudo possui uma natureza qualitativa, de cariz exploratório, que inclui a realização de entrevistas presenciais a profissionais que correspondem às características da amostra definida. As características consideradas são as seguintes: serem profissionais da área de recursos humanos – consultores especializados na área do recrutamento e seleção ou

técnicos de recursos humanos que realizem/participem ou tivessem realizado/participado em processos de recrutamento há menos de dois anos. Estes profissionais podem estar atualmente no desempenho de funções ou tê-las realizado há menos de 6 meses. Este estudo fornece pistas que permitem a tentativa de formulação de teorias explicativas sobre a temática em causa. Em termos práticos, o estudo pode ser útil para alguns profissionais da área dos recursos humanos se sensibilizarem para alguns problemas e potencialidades dos *sites* de redes sociais.

Este artigo encontra-se dividido nas seguintes seções: na seção 2, realiza-se uma revisão dos conceitos principais em análise – chamamento, talentos, gestão de talentos e *sites* de redes sociais. Estes conceitos foram tratados através de uma perspetiva empresarial, sendo igualmente abordada a influência da rede de contatos (*networking*). Na seção 3, explora-se os principais estudos que tocaram algumas questões relacionadas com este tema. Na seção 4 é feita uma descrição mais aprofundada do estudo, da amostragem, do procedimento de recolha de dados e das técnicas de análise. Na seção 5, encontra-se os resultados e a sua discussão e na seção 6 as conclusões dos resultados encontrados.

2. Enquadramento Conceptual

2.1. Os conceitos de chamamento, gestão de talentos, *sites* de redes sociais e talentos

2.1.1. A relevância do chamamento e a paixão pelo trabalho

O conceito *chamamento* possui uma génese essencialmente religiosa (Bunderson & Thompson, 2009; Biberman, 2007) e é interpretada como um chamamento de Deus (Wrzesniewski et al., 1997). Existem duas posições distintas na interpretação deste conceito: a primeira defende que o indivíduo possui uma vocação religiosa, acreditando que está a agir e a encontrar o sentido que Deus traçou para a sua vida; a segunda pertence aqueles que estão desprovidos do chamamento à luz do carácter religioso e que encontram o seu sentido com base na sua realização pessoal (Hall & Chandler, 2005).

Atendendo às mais recentes teorias da pirâmide das necessidades de Maslow, o alcance do chamamento corresponde à sexta e última fase da hierarquia: as necessidades espirituais. No entanto, é de realçar que segundo Wahba & Bridwell (1976), a pirâmide de Maslow é considerada simplista, sobretudo porque vários estudos não demonstram evidência para suportar cientificamente a divisão apresentada por Maslow. De qualquer forma, a esta fase de necessidades espirituais corresponde a busca de um significado e de um objetivo maior para a vida. Não possuem um carácter religioso e estão relacionadas com a partilha de uma filosofia de vida ou de um referencial de valores superiores que orienta e permite compreender o nosso papel no mundo. Contudo, este tipo de necessidades de nível superior só são ativadas quando as de nível inferior se encontram satisfeitas (Palma & Lopes, 2012).

Os autores Hall & Chandler (2005) definem o chamamento como um trabalho que se percebe individualmente como propósito de vida. Estes consideram que uma das formas mais profundas de satisfação ou de sucesso psicológico ocorre quando o talento experiencia o seu trabalho como algo mais do que um emprego ou uma carreira. Os investigadores concordam com a ideia do trabalho associada a um chamamento e defendem que este tipo de desempenho profissional constitui um fator relevante na sociedade contemporânea (Bunderson & Thompson, 2009). Os resultados do estudo de Wrzesniewski et al. (1997) revelam que o chamamento está associado a uma vida boa, dotada de saúde e satisfação. Estes reforçam que os indivíduos que trabalham em concordância com o chamamento revelam uma

notável satisfação na atividade profissional e significativa qualidade de vida. A importância do chamamento é verificada igualmente nos níveis de dados recolhidos que se revelam superiores comparativamente aos dos indivíduos movidos pela carreira e trabalho. Para além disto, os primeiros obtêm estatutos profissionais mais elevados comparativamente com os restantes (Wrzesniewski et al., 1997).

Um estudo de Bunderson & Thompson (2009) - que analisa a noção de chamamento em tratadores de animais com um grupo de colaboradores - revela que existe a partilha de uma crença generalizada entre os profissionais. Esta crença defende que estes indivíduos nasceram com um talento e valências próprias para um trabalho ligado a animais. Esta associação da identidade dos tratadores de animais com o seu trabalho deriva de uma convicção partilhada sobre o significado que as suas tarefas profissionais representam para a sociedade. Todas as comunidades profissionais desenvolvem crenças em torno da importância que o seu trabalho ocupa e, mediante essa crença, é articulada uma ideologia que a explica e justifica. Estes tratadores de animais encaravam o seu chamamento, acreditando que se trata de algo mais que uma escolha de profissão, tendo o destino conduzido a isso e existindo uma tendência particular para aquele trabalho. Para os que vivem o seu chamamento, existe a crença de que o trabalho é inseparável da vida porque o indivíduo não procura ganhos monetários ou progressão de carreira mas sim realização pessoal (Wrzesniewski et al., 1997).

Bunderson & Thompson (2009) defendem que desde cedo os talentos desenvolvem o sentido de que os seus interesses e capacidades se adequam a determinados tipos de trabalho. Em troca, estas competências motivam a justificação das suas escolhas e consequentemente o seu compromisso para com a sua profissão/ocupação. A possibilidade de alguém poder ter mais do que um chamamento em diferentes estágios da sua vida, adiciona um elemento temporal na avaliação e colocação do candidato. Este fator facilita a gestão da pressão que o indivíduo pode sentir para encontrar o seu “chamamento certo”. Outros autores, apesar de defenderem a importância da descoberta do chamamento, reforçam que os indivíduos podem vivê-lo em plenitude se investirem na sua procura ativa (Duffy & Sedlacek, 2007). Para ser possível esta realização, é necessário que o indivíduo possua a capacidade e persistência para estabelecer um sentido/missão para a sua vida ao longo do percurso. Este também deve procurar trabalhar de forma ativa através dos meios necessários para a realização do seu potencial (Elangovan, Pinder & Mclean, 2010).

O chamamento de um indivíduo é expresso através do uso das forças e aptidões que possui (Hall & Chandler, 2005) e a sua realização envolve a existência (ou não) de forças de motivação que promovem a clareza, paixão e sentido de missão pessoal. É possível que a boa vontade de profissionais, que se voluntariam em algumas tarefas e contribuem para além dos seus deveres “habituais”, seja algo apenas limitado às atividades associadas ao chamamento. Para a organização, a existência de colaboradores com perspectiva de chamamento pode ser a bênção que faltava. Contudo, deve-se ter em conta que estes colaboradores são apaixonados pelo seu trabalho mas não necessariamente pela organização (Elangovan, Pinder & Mclean, 2010).

As organizações procuram profissionais talentosos que sejam particularmente bons no desempenho das suas atividades profissionais. A junção de um desempenho excelente com o chamamento é muito importante uma vez que na procura de talentos pretende-se encontrar os melhores profissionais, ou seja, os que apresentem um desempenho acima da média, caracterizado pela inovação e rigor nos detalhes. Estas características manifestam-se apenas em alguém que possuiu uma grande paixão pelo seu trabalho e que segue o seu chamamento. A existência de talento manifesta-se em três componentes principais: a competência, o compromisso e o sentido de contribuição (Ulrich, 2007). Existem quatro fatores contextuais extra-indivíduo que afetam a quantidade, qualidade e características do talento: 1) as características demográficas globais e tendências económicas, 2) o aumento da mobilidade de pessoas e organizações, 3) as mudanças transformacionais em ambientes de negócios, mobilidades e 4) as culturas e os níveis crescentes de diversidade e força de trabalho (Beechler & Woodward, 2009).

2.1.2. O chamamento dos talentos e vida profissional

Os talentos conseguem recriar os objetivos profissionais através da moldagem do próprio indivíduo, conseguindo uma maior conformidade com os seus objetivos de vida e com a realização do seu chamamento. Hall & Chandler (2005), defendem que a reconstrução do chamamento envolve duas condições fundamentais: 1) conhecimento da sua identidade, características, paixões, talentos pessoais e 2) adaptação à mudança – é necessário capacidade para a mudança e motivação para a realização.

A realização desta mudança implica a existência de motivação, esforço e investimento pessoal, existindo a probabilidade de o talento não ver alcançados os seus objetivos (Palma &

Lopes, 2012). No turbulento ambiente de carreira que se vive atualmente, existirão períodos de tempo de incerteza em que estes devem desenvolver novas capacidades. Este investimento deverá acontecer mesmo quando o indivíduo é objetivamente bem-sucedido (Hall & Chandler, 2005).

Segundo Palma e Lopes (2011), na vida profissional, os horários, atividades e relacionamentos são cada vez mais definidos em função do nosso trabalho. Em simultâneo, existe uma pressão crescente para a apresentação de resultados, conduzindo-nos a incrementos substanciais no ritmo laboral. Como resultado desta mudança, deu-se um aumento das horas passadas no trabalho e na disponibilidade necessária para dar ao mesmo. Atualmente esta é a disponibilidade “quase permanente” que constitui a postura esperada dos trabalhadores no âmbito de questões profissionais, o que resulta num decréscimo de tempo dedicado à família, amigos ou atividades de lazer.

A paixão pelo trabalho pode ajudar a equilibrar este ritmo porque alimenta a motivação, melhora o bem-estar e dá um sentido à vida cotidiana (Vallerand et al., 2003). Um indivíduo com chamamento tem maiores probabilidades de conseguir sucesso (objetivo e subjetivo) porque existe a tendência para o aumento do foco nos objetivos, identidade e reforço da confiança em si próprio. Independentemente de existir a possibilidade de os indivíduos falharem no seu desempenho profissional, estes estão obrigados à realização de mais ciclos de aprendizagem e à superação de vários contratempos de natureza temporária (Palma & Lopes, 2012).

O chamamento pode igualmente provocar consequências negativas na vida do indivíduo: conduzindo-o a paixões desmedidas, à criação de emoções negativas e à condução de uma persistência inflexível que pode interferir com a realização de uma vida bem-sucedida e equilibrada (Vallerand et al., 2003). A ocorrência de contratempos aliada à ausência de um chamamento pode afetar a autoestima, a confiança e o desenvolvimento da identidade do indivíduo. Em contraposição, aquele que possui um propósito e um sentido de si próprio possui maiores probabilidades de superar os problemas, usando o chamamento como uma espécie de “bússola interna” que orienta as suas escolhas e prioridades (Palma & Lopes, 2012).

2.1.3. A procura de talentos pelas empresas

No mundo empresarial, o talento tornou-se cada vez mais sinónimo da força de trabalho de várias organizações (Beechler & Woodward, 2009). Ulrich e Smallwood (2011) defendem que o talento não consiste numa abstração pois, com o devido investimento, as organizações recebem o real valor dos talentos através dos resultados do seu desenvolvimento. Este conceito pressupõe a existência de um desempenho de excelência que é caracterizado pela inovação e aprofundamento de detalhes que só alguém com grande paixão poderá alcançar (Palma & Lopes, 2012).

O desenvolvimento de talento envolve a realização de escolhas sérias por parte dos empregadores, clientes, investidores e executivos. Quando os profissionais de recursos humanos e gestores de primeira linha responsáveis pela tomada de decisões possuem talento, os benefícios emergem e refletem-se nos resultados atingidos pela empresa. Em regra, estes altos potenciais são encontrados em posições chave dentro de cada nível da organização, possuindo as características necessárias para o reconhecimento um talento, sendo elas: ambição, habilidade, agilidade e realização das tarefas profissionais (Ulrich & Smallwood, 2011).

Por estes motivos, torna-se necessário que a organização invista numa gestão ativa e cuidada dos seus talentos de forma a permitir o desenvolvimento de todo o seu potencial, mantendo-os satisfeitos com o seu posto de trabalho (Cappeli, 2008). Existe uma tendência nos recrutadores para se referirem à gestão de talentos como o processo de procura e retenção do melhor candidato (Lewis & Heckman, 2006). Esta gestão (de talentos) consiste essencialmente em procurar ter as pessoas certas com as capacidades apropriadas nos lugares corretos. Através desta gestão desenvolvem-se processos onde os empregadores antecipam e procuram satisfazer as necessidades de capital humano da organização (Cappeli, 2008). Estes processos consistem também num esforço intencional realizado de forma sistemática e contínua que procura e capta os melhores profissionais (Jackson & Schuler, 1990).

De acordo com os autores Ulrich & Smallwood (2011), cada colaborador pode ser considerado um talento. A presença de talento manifesta-se essencialmente na presença de três dimensões: a competência, o compromisso e a contribuição. A competência refere-se ao conhecimento, às capacidades e aos valores que são exigidos no trabalho dos nossos dias. Estes possuem competências, objetivos e propósitos que lhes permitem um desempenho de

nível superior nas suas tarefas profissionais. Devem ser capazes de realizar as suas tarefas, através de um compromisso com o seu trabalho e contribuindo para o desenvolvimento positivo da organização em que se encontram. O compromisso refere-se aos colaboradores que trabalham arduamente, que investem o seu tempo e que fazem aquilo que lhes é pedido. Por último, a contribuição ocorre quando os empregadores sentem que as necessidades pessoais dos seus colaboradores estão a ser atendidas através das suas ações e participação na organização. Os executivos sénior que desejam construir uma cultura de talento devem despende mais tempo a identificar e melhorar cada uma destas três dimensões associadas aos seus talentos (Ulrich & Smallwood, 2011).

As organizações que empreendam os seus recursos no desenvolvimento dos colaboradores (procurando associar-lhes um sentido de chamamento) são aconselhadas a assegurar que são capazes de providenciar contextos de trabalho apropriados para os colaboradores desenvolverem os seus chamamentos. Caso a organização não proceda desta forma, os talentos podem considerar mudar-se para outro lugar, onde existe uma conquista mais promissora dos seus objetivos e metas. O abandono da organização e interesses da mesma pode ser uma consequência desta falta de investimento. Quando a missão e as operações da organização estão alinhadas com o chamamento dos talentos, o impacto positivo é mais provavelmente alcançado e, em paralelo, ocorre uma partilha de benefícios tanto da organização como dos talentos (Elangovan, Pinder & Mclean, 2010).

A importância crescente da Internet nas empresas e dos *sites* de redes sociais, não se limita a causar impacto apenas nas organizações, estendendo-se à sociedade e aos indivíduos que a compõem. Esta extensão de impacto provoca modificações no estilo de vida das pessoas e parece também alterar as suas próprias interações sociais. Os *sites* de redes sociais surgiram a partir da década de 90 (Vaz, 2011), constituindo ferramentas *web* muito utilizadas por camadas jovens como se verifica, por exemplo, no caso do Facebook. Contudo, existem quatro perfis de jovens que não usam qualquer tipo de *sites* de redes sociais (Neves et al., 2014). As estatísticas mostram que 90% dos jovens portugueses com idades compreendidas entre os 16 e os 24 anos usam este tipo de *sites* (Eurostat 2014). Verifica-se igualmente que 51% da população com idades compreendidas entre os 25 e 54 anos de idade também o utilizam, e que apenas 12% em idades compreendidas entre os 55 e 64 anos. Acima desta faixa etária denota-se uma maior diminuição do uso de *sites* de redes sociais para o valor de apenas 7% da população com idades entre os 65 e 74 (Eurostat 2014). Em suma, pode

concluir-se que as pessoas com mais de 65 anos de idade são as que menos os utilizam (Neves & Amaro, 2012; Neves, Amaro, & Fonseca, 2013). Em comparação com os valores observados nos 28 países da União Europeia, observa-se uma representação da população jovem portuguesa, com idades compreendidas entre os 16 e 54, acima da média europeia, mas esta tendência é invertida para idades superiores a 55 anos de idade (Eurostat 2014).

A base deste tipo de *sites* começa na existência de utilizadores, onde o indivíduo é solicitado a preencher formulários que contêm questões realizadas com a idade, localização, interesses e outras informações do utilizador. A maioria deste tipo de *sites* incentiva os seus utilizadores a fazer o *upload* de uma foto de perfil e a melhorá-lo - adicionando conteúdo multimédia ou modificando a sua forma (boyd & Ellison, 2007). Estes *sites* são principalmente organizados em torno de pessoas, mas existem igualmente *sites* desta natureza destinados a cães e gatos, chamados Dogster e Catster (www.dogster.com; www.catster.com).

Os *sites* de redes sociais são reconhecidos como um fenómeno global onde se concentram várias comunidades online que possuem centenas de milhões de utilizadores (Vatamanescu & Manuc, 2013). Estas ferramentas de *software* social tais como o LinkedIn, o Hi5 ou o Facebook ajudam a manter contato com um amplo número de pessoas, associando a esta atividade um custo mínimo de tempo e disponibilidade. Isto acontece porque estes *softwares* permitem manter uma rede muito alargada com laços fortes (familiares e amigos próximos) e fracos (conhecidos) (Neves, 2013), como também permitem reencontrar amigos de redes passadas com quem se manteve laços fortes (Lopes e Cunha, 2011; Neves, 2013). Para além desta finalidade, os *sites* de redes sociais podem ajudar a manter a conexão de indivíduos que não se conhecem, mas que se associam em interesses comuns, opiniões políticas ou outras atividades (boyd & Ellison, 2007).

Atualmente, o LinkedIn, Facebook, Twitter, Hi5, Orkut entre outros constituem exemplos de *sites* de redes sociais. Estas ferramentas de *software* social possuem finalidades distintas, podendo assumir um carácter mais pessoal ou/e mais profissional. O LinkedIn consiste num *site* de rede social criado com um propósito diferente dos restantes, pois pretende seguir uma vertente unicamente profissional. O objetivo do mesmo consiste em expor o percurso profissional de cada utilizador, permitindo a troca de informações, realização de debates em grupos próprios e ligação *online* dos indivíduos que trabalham juntos ou que se conhecem profissionalmente. Segundo boyd e Ellison (2007), este *site*

controla o que o utilizador pode ver com base no fato de ter ou não uma conta paga, acabando por se ter tornado um serviço com fins lucrativos.

Com uma finalidade diferente, existem os restantes *sites* anteriormente mencionados - Facebook, Twitter, Hi5 e Orkut - utilizados com um carácter mais pessoal. Nestes *sites* são trocadas informações, permitindo aos indivíduos que se associam entre si, a partilha de ideias e opiniões. Estas plataformas possibilitam a gestão de uma ampla lista de contactos, onde vários participantes podem adquirir novas conexões. Neste caso, o vínculo de outra pessoa que conhece diretamente um dos seus “amigos” (existentes na sua rede de contactos *online*), pode acrescentar outro à sua lista através de uma consulta dos contactos existentes. A consequência desta ação pode ser o aumento da sua rede de “amigos” existentes *online* e de consequentemente num alargamento da sua rede de *networking offline*.

2.1.5. O termo “redes sociais” e breve crítica

O termo “redes sociais” aparece frequentemente no discurso público, fazendo com que o conceito de rede social e de *sites* de redes sociais sejam frequentemente usados como sinónimos. Os meios de comunicação social ajudam a difundir o uso do termo pela população em geral (boyd e Ellison, 2007) e a maximizar o uso (algumas vezes incorreto) do conceito em análise. Apesar da confusão existente na utilização do conceito é importante referir que existem diferenças significativas entre “*sites* de redes sociais” e “redes sociais”. Um dos sentidos do conceito refere-se às ferramentas *web* de natureza tecnológica, enquanto o outro consiste nas conexões e/ou ligações que se estabelecem entre grupos de indivíduos (Neves, 2013). Este termo é corretamente usado quando se referem ao segundo sentido referido (redes sociais) e incorretamente usado quando se refere às ferramentas tecnológicas (*sites* de redes sociais).

Este uso incorreto do termo, podendo referir-se a dois conceitos distintos, causa alguns problemas a investigadores portugueses que trabalham diretamente com temas ligados a esta problemática. Em inglês, não se verifica este problema com o conceito porque o termo tende a ser usado para definir estas ferramentas *web* em análise é “*social networking sites*” ou “*social network sites*” (único e distinto para este tipo de ferramenta). Neste caso, existe uma maior facilidade para identificar a produção científica que se pretende consultar de forma correta porque o termo é usado apenas para se referir a *sites* de redes sociais. A existência de clareza

usada na definição do conceito faz com que seja menos suscetível de induzir o leitor em erro e constitui igualmente um elemento facilitador no rigor necessário neste tipo de trabalhos.

2.1.6. Os recursos empresariais: capital social e *networking*

Atualmente existe a prática dos profissionais de recursos humanos realizarem uma recolha mais profunda de dados sobre candidatos nos *sites* de redes sociais. A pesquisa de informações em redes especializadas ou comunidades profissionais constituiu um recurso na área do recrutamento (Vatamanescu & Manuc, 2013). A rápida proliferação e utilização de *sites* de redes sociais conduziram à perceção da necessidade de muitas empresas investirem tempo e dinheiro na criação, compra e promoção de publicidade através deste tipo de ferramentas (boyd & Ellison, 2007). Este tipo de *software* permitem manter uma rede de pessoas conhecidas com quem mantemos laços fortes (Lopes & Cunha, 2011) e fracos, tendo a investigação mostrado que contribuem para o aumento e manutenção de capital social (Neves, 2013; Neves, 2012). O capital social diz respeito a recursos disponíveis nos nossos laços sociais e que incluem ativos sociais, económicos, políticos, ajuda financeira, ou seja, ganhos relacionados com posições de poder/reputação e apoio emocional ou social. O *networking* consiste na criação ou existência de redes sociais compostas por ligações de laços fortes e fracos que um determinado indivíduo possui e que são geridas consoante os recursos existentes: tempo, dinheiro, etc. O conceito de capital social e de *networking* estão vulgarmente associados a estes *sites* e às ligações que estão presentes nestes espaços virtuais. Estes espaços chamados *sites* de redes sociais ajudam a manutenção do capital social e do *networking* através de troca de informações, fotografias, etc. que se efetuam e que contribuem para a sedimentação das ligações entre os indivíduos. A manutenção do capital humano é relevante porque pode introduzir um *input* que permite ao indivíduo transformar o seu valor em capital financeiro (Lopes & Cunha, 2011).

As redes existentes nos *sites* de redes sociais podem ser representativamente maiores comparando com as redes existentes *offline*. Esta tendência deve-se ao facto dos laços criados *online* não apresentarem nenhum custo para os atores (boyd & Ellison, 2007), constituindo uma ferramenta facilitadora da comunicação. Contudo, a investigação demonstra que a maioria dos laços *online* são também laços que existem *offline* (Neves, 2013). Estas interações podem fazer agregar valor à rede e gerar capital social, numa rede que não é alterada *offline* pelo acréscimo ou decréscimo das interações e valores trocados neste espaço (Vaz, 2011).

Este capital social presente em redes *online* e *offline* consiste essencialmente nos recursos que estão incorporados e potencialmente disponíveis nas redes sociais de cada indivíduo (Neves, 2013). Tanto o *networking* como o capital social constituem instrumentos que se revelam poderosos para a obtenção do sucesso profissional. O *know-who* é tão importante quanto o *know-how*, no que toca ao impacto que se verifica no rendimento financeiro final. Este *know-who* é considerado tão mais importante quanto maior for o capital social que o indivíduo possui. Pode-se concluir que as relações sociais devem ser geridas com inteligência, sendo necessário uma maior capacidade de gerir e fazer funcionar de forma proveitosa uma rede social mais alargada (Lopes & Cunha, 2011).

No fundo estes recursos traduzem-se num conjunto de laços fortes e fracos que podem ser acedidos e mobilizados quando necessário (Neves, 2013), contudo existem algumas limitações para a realização desta atividade. A capacidade de cada indivíduo responder a todos os desafios propostos é limitada, tal como os recursos que cada um dispõe para o fazer. Por este motivo, é necessária habilidade para gerir a criação e manutenção das relações sociais. As eventuais dificuldades que surgem na gestão dos contatos e recursos acontecem porque o tempo é um bem escasso e limitado que deve ser inteligentemente gasto em atividades de *networking* e de manutenção de relações sociais. Lopes e Cunha (2011) reforçam a importância de encarar o *networking* segundo a velha máxima: o relevante não é “conhecer muitas pessoas mas sim conhecer as pessoas certas”. No *networking* o importante não é conhecer uma elevada quantidade de pessoas mas conhecer as pessoas indicadas para ajudar/apoiar na realização de tarefas associadas à atividade profissional ou outra. Por constituir um recurso escasso, o capital social deve ser gerido da mesma forma que qualquer outro recurso limitado existente: através de uma gestão racional e planeada dos mesmos (Lopes & Cunha, 2011).

Estes factos mostram que é essencial compreender a importância e potencialidades deste recurso, para posteriormente procurar-se aprender a geri-lo de forma inteligente. O capital social e os recursos existentes devem ser cuidadosamente selecionados e tratados de modo a que seja possível tirar o máximo de benefícios para a sua atividade profissional e/ou carreira. Atualmente, uma das ferramentas mais poderosas para auxiliar esta manutenção de contatos e troca de informações são precisamente as ferramentas tecnológicas, tais como os *sites* de redes sociais. Estes podem constituir um auxiliar poderoso para a atividade profissional dos recrutadores que pretendem “caçar” talentos para a sua organização.

3. *Sites* de redes sociais e recrutamento de talentos com chamamento

Apesar de existir pouca literatura que articule as três áreas abordadas existem dois estudos a realçar, nomeadamente, o primeiro trabalho de Vatamanescu & Manuc (2013) que se foca nas representações pessoais existentes no Facebook criadas por cada utilizador no seu próprio perfil e a amostra consiste em 89 estudantes universitários de uma universidade de Bucareste. O estudo pretende conhecer quais as consequências que estas representações criadas *online* têm para os recrutadores e de como podem influenciar um processo de recrutamento. Os resultados mostram que estes estudantes ao colocarem as fotografias no seu perfil de Facebook não tinham em consideração a sua eventual visualização por parte de recrutadores – e se estes conteúdos seriam aceitáveis ou não nesta perspetiva. Este resultado contradiz as informações de outro estudo realizado por Pew Center for Research, em 2009 (citado por Madden & Smith, 2010), onde os recrutadores defendiam que o Facebook consiste num espaço totalmente distinto de uma abordagem profissional. Estes novos respondentes mostraram igualmente a ideia de que a imagem que passam para os recrutadores através das informações que colocam neste *site* é negativa. Apesar desta noção, estes recusam-se a alterar a informação disponível nos seus perfis por o considerarem parte integrante da sua esfera privada.

O segundo trabalho de boyd & Ellison (2007), procura analisar a influência das atitudes dos estudantes nos *sites* de redes sociais na sua vida profissional. Esta pesquisa faz sentido uma vez que se encontraram resultados que provam a visualização deste tipo de *sites* por parte de potenciais empregadores. A amostra consiste em 289 alunos de uma universidade pública existente nos Estados Unidos da América e o objetivo do estudo é conhecer qual a perceção que os estudantes possuem do uso dos *sites* de redes sociais por parte de recrutadores. Os novos resultados mostram que 50,7% dos alunos não possuíam conhecimento que os recrutadores visualizam os *sites* de redes sociais de candidatos e que cerca de 45,3% acreditavam que os recrutadores usavam os *sites* de redes sociais na procura de informações de talentos. Destes estudantes, 80% dos caloiros afirmaram que possuem informações no seu perfil que não gostariam que fossem vistas por recrutadores, tal como 91% dos estudantes de pós-graduação. Cerca de 70% dos inquiridos admitiram terem removido informações que não pretendam que sejam vistas no seu perfil. Para contrapor estes resultados surge um estudo referido e realizado por Carrerbuilder.com (2010), mostrando que

os recrutadores usam todos os recursos *web* disponíveis referindo o Facebook (29%) como uma referência, seguido do LinkedIn (26%) e do MySpace (21%).

Assim, os trabalhos efectuados focam-se essencialmente na perspectiva e percepção de estudantes universitários face ao impacto deste tipo de ferramenta tecnológica. Devido ao fato de esta visão constituir a perspectiva mais explorada cientificamente, existe muita escassez de dados correspondentes ao ponto de vista dos recrutadores. Este estudo pretende colmatar esta lacuna e foca-se no impacto que os *sites* de redes sociais têm para os recrutadores. Com ele pretende-se avançar com pistas que permitam o aumento do conhecimento científico nesta área e posterior interesse no estudo mais aprofundado destas questões.

Com efeito, o estudo de Kuemper e Rosen (2009) reforça a importância destas ferramentas tecnológicas uma vez que são considerados instrumentos amplamente utilizados em alguns contextos profissionais. Os *sites* de redes sociais são utilizados na procura de informação de candidatos porque fornecem pistas sobre o seu carácter, moral, valores, hábitos, atividades e interesses. Todos estes traços são muito valorizados pelos empregadores, sendo o comportamento no mundo virtual um fator pertinente na tomada de decisão de um processo de recrutamento (Vatamnescu & Manuc, 2013). Por este motivo é interessante procurar compreender qual é a influência exercida sobre os *sites* de redes sociais em processos de recrutamento de talentos.

A pesquisa deste trabalho assenta no seguinte objetivo: **explorar o papel que os *sites* de redes sociais têm na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos.** Mais concretamente pretende-se conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos (que possuem um desempenho acima da média na sua atividade profissional, resultado da existência de um chamamento para determinada área profissional).

4. Abordagem Metodológica

4.1. Desenho do estudo

A abordagem metodológica é de natureza qualitativa e baseia-se em entrevistas semi-estruturadas presenciais, realizadas a recrutadores especializados ou técnicos de recursos humanos que desempenhem funções de recrutamento. O estudo é exploratório e a amostra por conveniência, onde os entrevistados foram selecionados através de um processo de *networking* – usando o recurso da rede de contatos. Este estudo utiliza a ‘*grounded theory*’ que, segundo Amaro (2008), consiste numa metodologia de base qualitativa, que pretende analisar dados que são sistematicamente recolhidos e analisados. Este método divide-se em quatro fases, sendo elas: comparação dos dados recolhidos, integração em categorias, delimitação de uma teoria e elaboração da mesma. Nesta técnica, a teorização começa a partir da análise dos dados empíricos recolhidos ao longo do processo (Amaro, 2008). Este método é o mais adequado para produzir uma nova teoria em temáticas pouco exploradas (Kushner & Morrow, 2003), como é o caso deste estudo.

4.2. Caraterização dos participantes

A recolha de dados foi realizada a partir de entrevistas semi-estruturadas e a seleção das entrevistas realizadas foi feita através da ativação de contatos profissionais e académicos da autora da dissertação. As entrevistas deste estudo foram conduzidas durante o período de 14 de Abril a 29 de Maio de 2014.

Para este estudo, foi entrevistada uma amostra por conveniência constituída por quinze profissionais. Estes profissionais possuem as seguintes caraterísticas socio-demográficas: onze entrevistados pertencem ao sexo feminino e quatro são do sexo masculino, com um intervalo de idade compreendido entre os 20 e os 38 anos. As habilitações literárias desta amostra são essencialmente a licenciatura e o mestrado. As licenciaturas eram maioritariamente – com cerca de doze entrevistados - na área de gestão de recursos humanos e uma para, respetivamente, direito e psicologia social e das organizações. Quanto ao mestrado, existia uma entrevistada mestre em políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e duas mestrandas em gestão de recursos humanos. Estas caraterísticas podem ser analisadas em pormenor a partir da tabela apresentada seguidamente:

Tabela 1 - características socio-demográficas

Pseudónimo	Idade	Género	Ocupação	Educação
Andreia	30	Feminino	Consultora	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Tiago Dias	23	Masculino	Técnico de Recrutamento e Seleção (Estágio curricular)	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Daniel	21	Masculino	Trainee Executive Search (Estágio profissional)	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Susana	21	Feminino	Estagiária de Recursos Humanos	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Benedita	20	Feminino	Estagiária de Recursos Humanos (estágio curricular)	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Sofia Gonçalves	25	Feminino	Consultora	Mestrado Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos
Madalena Vaz	26	Feminino	Técnica de Recursos Humanos	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Irene	21	Feminino	Técnica de Recursos Humanos	Licenciatura Gestão dos Recursos Humanos
Juliana	38	Feminino	Diretora de Recursos Humanos	Licenciatura Direito
Lúcia	26	Feminino	Recruiter em IT	Mestranda Gestão de Recursos Humanos
Alberto	22	Masculino	Trainee de IT (Estágio curricular)	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
Rita Dias	30	Feminino	Manager	Licenciatura Psicologia Social e das Organizações
Catarina	24	Feminino	Recruiter	Mestranda Gestão de Recursos Humanos
Maria	23	Feminino	Consultora de Recrutamento e Seleção	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos
José	21	Masculino	Técnico de Recursos Humanos (Estágio Profissional)	Licenciatura Gestão de Recursos Humanos

Todos os participantes são profissionais ligados à área de recursos humanos, sendo estes: técnicos especializados em recrutamento (ligados à consultoria) e seleção ou técnicos de recursos humanos que tenham atualmente este tipo de funções ou que as tenham realizado no período máximo de 2 anos. Os postos de trabalhos ocupados ou designações profissionais dos participantes são: diretor de recursos humanos, técnicos de recursos humanos (a contrato ou a realizar estágio profissional), estagiários de recursos humanos, consultores (incluindo uma *manager*) e *trainees* de *executive search*. Os profissionais que participaram neste estudo desenvolvem a sua atividade em diferentes empresas do sector privado ou público, ou trabalharam na área de recrutamento e seleção num período máximo de 6 meses. Os profissionais entrevistados desenvolvem ou desenvolveram as suas atividades profissionais a nível nacional, estando localizados na região da Grande Lisboa.

4.3. Técnica de Recolha de Dados - a Entrevista

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e gravadas, com a autorização dos entrevistados. A permissão dada pelos entrevistados para gravação foi formalizada através da assinatura de um termo de consentimento informado fornecido pela autora da dissertação. A gravação visou a transcrição integral de cada entrevista e posterior análise. Em todas as entrevistas foram considerados os princípios de anonimato e confidencialidade dos entrevistados. Cada entrevistado escolheu o pseudónimo pelo qual são tratados neste estudo. As entrevistas realizadas possuem uma duração de conversa variável entre os 20 e os 45 minutos e realizadas entre o período de 14 de Abril a 29 de Maio de 2014. Para a análise e

codificação das entrevistas foi usado o programa Excel com o auxílio das entrevistas em formato digital e papel. O passo da análise foi realizado após a ocorrência da saturação teórica das entrevistas, sendo este o critério que levou ao fim da recolha de dados e início de uma análise das mesmas. Estas entrevistas foram analisadas com base na ‘*grounded theory*’, usando a técnica de codificação aberta, axial e selectiva.

4.4. Técnica de Análise de Dados

Nesta dissertação, o processo de análise das entrevistas passa pela realização da codificação hierárquica, onde se realizaram as seguintes três etapas: codificação aberta, axial e selectiva. Para este processo, realizou-se uma categorização linha a linha – na codificação aberta - estabelecendo-se relações entre as categorias encontradas – na codificação axial – e encontrando uma categoria central que explica e liga todas as restantes categorias efetuadas – na codificação selectiva (Strauss & Corbin, 1988).

A codificação aberta consistiu em fragmentar todos os dados obtidos e em seguida analisou-se cada um, linha a linha. Estes dados foram separados, tendo em conta os seus conteúdos individuais, agrupados e seguidamente procedeu-se à sua categorização. Nesta categorização foram atribuídos nomes às diferentes categorias emergentes, tendo em conta as suas semelhanças e diferenças, comparando-as com os dados obtidos. A categorização emerge a partir desta análise comparativa, onde muitas categorias foram incluídas num nível mais abstrato, tendo em conta as suas semelhanças. A partir deste passo conseguiu-se obter categorias teóricas (Charmaz, 2006; Locke, 2001), que serão apresentadas posteriormente. Na codificação aberta deste estudo não foram usadas tabelas para apresentar os dados obtidos, uma vez que estes são incluídos futuramente no modelo da teoria (estes códigos estão intitulados de “temas finais”).

Seguidamente procedeu-se à codificação axial, onde se procura essencialmente estabelecer relações entre as categorias de modo a que seja possível explicar este fenómeno. Neste passo procedeu-se à análise das categorias emergentes, procurou-se perceber qual é a sua relação e passou-se à sua codificação. Esta codificação pretende explicar o fenómeno em estudo através das relações existentes entre as categorias, pois são estas que o influenciam e explicam. Após saturar as categorias relativas ao tema em análise, fechou-se o processo de

análise de dados. A partir dos dados organizados produziu-se uma nova teoria que explica a questão central no estudo desta problemática (Locke, 2001).

Na codificação seletiva, pretendeu-se obter uma categoria central em que a teoria criada é integrada neste estudo, através da análise das categorias já existentes. Esta teoria foi elaborada e posteriormente reanalisada pretendendo-se verificar uma saturação das categorias obtidas e analisadas (Strauss & Corbin, 1998). Através da codificação selectiva procurou-se, como já referido, seleccionar a categoria central, que representa o tópico do presente estudo, integrando e refinando a teoria gerada (Hallberg, 2006). As categorias que não pareciam integrar-se na teoria foram novamente analisadas e encaixadas em categorias já existentes. A teoria gerada foi reanalisada, com o propósito de verificar as relações estabelecidas e a saturação das categorias, fornecendo-lhe maior consistência interna (Strauss & Corbin, 1998).

5. Resultados e Discussão

5.1. Características e descrição do talento

Nesta fase procedeu-se à análise das entrevistas recolhidas para este estudo. Para perceber se a definição de talento é partilhada e comum a todos os recrutadores, foi apresentada uma definição de Ulrich & Smallwood (2011) que resume o talento em três características essenciais: competência, compromisso e sentido de contribuição (ou contributo). Durante o processo de recolha de dados, foi solicitada a análise e opinião dos entrevistados a esta mesma definição. Verificou-se que, embora treze destes entrevistados tenham concordado com os 3 fatores referidos, estes defendem que falta mencionar alguns fatores para a mesma ficar completa. A exceção foi Andreia e José que apenas concordam com dois dos três fatores (Andreia não concorda com o fator competência e José não concorda com o “compromisso” substituindo este por envolvimento). Da amostra, apenas cinco dos entrevistados - Susana, Madalena Vaz, Rita Dias, Catarina e Madalena Vaz - afirmaram que não acrescentariam nenhum fator para além dos que foram previamente definidos, tendo todos os outros entrevistados acrescentado fatores que não estão mencionados na definição. Os fatores que os entrevistados mais consideraram estar em falta foram o carisma e motivação / resiliência.

A definição de talento apresentada por cada entrevistado variou, sendo as características mais apontadas o gosto pela atividade profissional realizada e contribuição para o crescimento da organização em que se encontra inserido. Um talento, como verbaliza Benedita, é um *“profissional, (...) um pouco perfeccionista. Também tem que ter um pouco de ambição, de querer sempre alcançar mais e mais, de não parar os braços, de não estar estagnado na carreira.”*. Além disto, os talentos devem, como afirma Daniel, *“conseguir (...) dar tudo de si (...) dar o melhor de si à empresa (...) dar o seu contributo, para poderem melhorar e ter mais competências para acrescentar valor (...)”*.

Resumidamente, os entrevistados consideram que o talento é identificado em pessoas consideradas muito boas no desempenho da sua atividade profissional e que possuam igualmente qualidades procuradas e desejadas por qualquer organização. Um indivíduo com talento destaca-se dos restantes colaboradores, principalmente por ser um profissional único e singular, que não possui medo de arriscar e por possuir competências que são aplicadas no trabalho com paixão e motivação. Tendo em conta a revisão de literatura, esta paixão pode

indicar que existe a necessidade do indivíduo possuir um chamamento pela sua atividade profissional para ser considerado um talento. No entanto, realçou-se que o destaque de um talento no meio organizacional pode não acontecer em todas as posições do mercado, devendo este ser utilizado no contexto, organização e função certas, para que lhe seja possível atingir todo o seu potencial. Confrontando a definição de talentos e os dados obtidos, os resultados sugerem que a definição apresentada por Ulrich & Smallwood (2011) constitui uma afirmação aceite pelos pares da área de recursos humanos. Resumidamente, as características que compõem um talento validadas tanto pelos autores e como pelos entrevistados deste estudo, já referidos, são a competência, o compromisso e o contributo, somando as características mencionadas anteriormente.

5.2. Imagem, impacto e *networking* nos *sites* de redes sociais

Neste estudo os *sites* de redes sociais são considerados pelos entrevistados, como refere Susana: um “meio de comunicação com grande amplitude” mundial e uma “ferramenta de informação e comunicação”. Para os entrevistados, estes espaços *online* constituem um ponto positivo para as organizações e para as pessoas porque constituem facilitadores da manutenção de redes e de conhecimentos. A maior parte dos entrevistados consideram os *sites* de redes sociais uma ferramenta de crescente importância, que é usada diariamente e que revolucionou a vida das organizações e das pessoas: “*Para mim, as redes sociais são o meu dia-a-dia*”, como explica a Madalena Vaz.

Cerca de treze dos entrevistados encaram o uso de *sites* de redes sociais numa perspetiva positiva e vendo-os como um meio de comunicação facilitador do contato social e profissional. Estes explicam que estas ferramentas podem ajudar a “aproximar as pessoas” (Daniel), incluindo “as que se encontram à distância”, como afirma Susana. Estes entrevistados defendem que os *sites* de redes sociais vieram revolucionar a forma como as pessoas comunicam, existindo a possibilidade de interagir com outras pessoas através de um espaço virtual. Estes espaços *online* permitem aumentar a rede de contatos – sejam estes laços fortes ou fracos – através do conhecimento de novas pessoas, criando novos laços de amizade e novos contatos que podem vir a ser úteis para a vida profissional. Contudo, esta facilidade na troca de informações e de comunicação pode trazer mudanças e consequências que revolucionaram, de forma profunda, a comunicação interpessoal e intergrupar, como defende José : “*Hoje em dia se calhar as pessoas começam a falar mais por redes sociais do que pessoalmente*”. Apesar da consciencialização de alguns problemas que possam emergir, tais

como invasão de privacidade ou partilha indevida de fotos e dados pessoais, defende-se que quem não possui um perfil nos *sites* de redes sociais pode vir a ter mais dificuldades na inserção do mercado de trabalho, como afirma Andreia: “(...) *quem não tem perfil é como se não existisse. Pelo menos no mercado de trabalho.*”

Esta ferramenta apresenta-se também como um elemento facilitador na manutenção e aumento do *networking* pessoal. As distâncias físicas são quebradas e a troca de informação e comunicação é mais fluida e fácil, tal como o espaço para novas interações e novos contatos sociais. Também surgiram mudanças nas próprias relações sociais e na forma como comunicam – em espaços *online* – e que permitem a promoção do marketing pessoal, no caso da vida profissional. Os indivíduos que não estão ativos neste tipo de plataformas são frequentemente “esquecidos” na vida laboral e social.

Seis dos entrevistados alertam que esta ferramenta, apesar dos seus benefícios, pode trazer potenciais problemas para a vida do seu utilizador. Um dos problemas mais apontados é o fato de considerarem que esta ferramenta *online* constituiu um “grande consumidor de tempo” (Daniel), sendo necessário que se “esteja alerta para as consequências” do seu uso (Rita Dias). Estes entrevistados realçaram a necessidade de fazer o uso de alguns cuidados na manutenção deste tipo de *sites* para que não sucedam situações de excessos e/ou consequências negativas para a vida do seu utilizador. Uma das estratégias apontadas para resolver este problema passa pela realização de uma “boa gestão” dos mesmos, como defende Andreia: “*As pessoas exageram. Querem mostrar eu tive na festa tal, tive a fazer não sei o quê, querem mostrar um lado que não é. (...) É uma máscara*”.

Os dados apresentados mostram a existência de problemas associados ao uso dos *sites* de redes sociais, que a revisão de literatura aborda superficialmente. Estes espaços *online* podem trazer novos desafios, como é o exemplo da gestão de tempo e “obrigar” à definição prévia de necessidades/prioridades face à atividade destes *sites* (podendo a sua má gestão interferir com a realização de outras tarefas de natureza profissional e/ou pessoal). Os trabalhos de autores, como é o caso de Vatamanescu & Manuc (2013), mostram que os jovens universitários dispendem bastante tempo na manutenção/ uso destes espaços e abordam alguns problemas associados à sua utilização. Estes autores sugerem que existem problemas nesta rede *online* que estão relacionados com a questão da privacidade, tal como problemas associados ao uso e/ou divulgação indevida dos dados pessoais e de fotografias partilhadas.

5.3. Procedimentos no recrutamento dos *sites* de redes sociais - Diferenças entre o Facebook e LinkedIn

Quanto ao papel dos *sites* de redes sociais, onze dos entrevistados consideraram mais o fato deste tipo de *sites* permitirem a identificação de talentos de forma mais fácil enquanto cinco consideraram o seu acesso mais rápido. Destes profissionais, dois consideraram que os *sites* são um bom veículo para procura de emprego e outros dois encaram-nos como uma ferramenta para exposição de um currículo mais pormenorizado. Os restantes papéis que os entrevistados consideraram foram: a possibilidade de colocar o currículo *online* (que permite ter um papel mais direto, claro e completo na pesquisa dos recrutadores e onde o LinkedIn ocupa um papel essencial) e a facilitação de contatos através destes *sites* (ajudando na procura de emprego e a conseguir mais oportunidades). Também foi referido que os *sites* de redes sociais são melhores que os currículos tradicionais (em papel) porque contêm mais pormenor e são mais exaustivos em informação. Durante a recolha de dados, treze dos entrevistados realçaram a existência de diferenças significativas entre LinkedIn e do Facebook, que afetam consequentemente o papel de cada um dos perfis destes *sites*. As principais diferenças apontadas estão relacionadas com o carácter mais profissional atribuído ao LinkedIn e no caso do Facebook mais ligado à área pessoal.

Os dados e a revisão de literatura mostram que existem diferenças significativas entre o objetivo do LinkedIn e dos restantes *sites* de redes sociais – como é o caso do Facebook. Os autores consultados e os entrevistados concordam que o LinkedIn possui um carácter mais profissional e procura dar a conhecer o seu percurso profissional, permitem a troca de ligações *online* e uma comunicação mais ativa e próxima de pessoas que trabalham juntas ou se conhecem profissionalmente. Os restantes *sites* possuem um âmbito mais pessoal, partilhando informações e conteúdos mais ligados à esfera privada do indivíduo e levando a disparidades de opinião entre os recrutadores mediante o seu uso em processos de recrutamento.

Neste estudo, doze dos entrevistados reconhecem que usam os *sites* de redes sociais para realizarem os seus processos de recrutamento dos talentos. De todos os *sites* de redes sociais considerados pelos recrutadores e autores deste estudo, o LinkedIn é o único que tem um propósito distinto dos restantes. Este pretende ter uma vertente mais profissional, enquanto os restantes *sites* propõem-se a seguir um carácter mais pessoal. Para os entrevistados, os *sites* mais referidos foram o LinkedIn e o Facebook, sendo o primeiro o mais amplamente usado - por cerca de 12 dos 15 profissionais de recursos humanos. Este constitui

igualmente o *site* com um feedback mais positivo por parte destes recrutadores – por cerca de 13 dos entrevistados - e foi considerado, como afirma Lúcia, uma “*ferramenta diária e indispensável de trabalho*” ou até “muito essencial”, como verbaliza Catarina. Verificou-se também que 13 dos profissionais de recursos humanos entrevistados consideram que a comunicação profissional é mais facilmente realizada no LinkedIn do que no Facebook. Todos estes profissionais reconhecem que existem diferenças significativas entre ambos os *sites*, tal como referiu Andreia:

“(...) no Facebook (...) as pessoas mostram uma maneira de ser que não a profissional. Logo é a profissional que nós estamos à procura. [O Facebook] É um bocado exagerado. (...) aconselho as pessoas a procurarem o LinkedIn em vez do Facebook.”

Duas das entrevistadas, a Susana e a Benedita, referiram que nunca usam *sites* de redes sociais na realização de processos de procura de talentos, enquanto Juliana confessa que raramente recorre aos mesmos para publicação de algumas ofertas para perfis de IT juniores. Estas duas entrevistadas possuem em comum as características gerais tipo de perfis da área de recrutamento em que atuam, ou seja, perfis técnicos menos exigentes e com requisitos mais baixos de habilitações literárias comparativamente com perfis mais *top* encontrados, por exemplo, no *headhunting* de Juliana.

Doze dos recrutadores entrevistados usam os *sites* de redes sociais em processos de procura de talentos e afirmam que recorrem o LinkedIn na procura de mais informações sobre candidatos, embora não recorram ao Facebook. Estes mostram-se pouco confortáveis com essa opção de pesquisa e referem que dão preferência às informações que encontram no perfil de LinkedIn, sendo estas as que usam na tomada da decisão para a escolha de um talento. Cerca de oito destes profissionais manifestaram-se contra o uso do Facebook na pesquisa de talentos porque acreditam que esta procura permite saber mais informações da vida pessoal do candidato. Este tipo de informações não são consideradas apropriadas ou relevantes para um processo de recrutamento. Os argumentos que justificam esta tomada de decisão passam pela existência de um elevado carácter pessoal das informações disponíveis nestes espaços *online*. Na opinião destes profissionais, os *sites* não devem ser usados em processos de recrutamento e seleção. Estes profissionais referem também que um dos motivos para não incluírem o Facebook no grupo das suas ferramentas de pesquisa, passa pela possibilidade de se encontrar informações desta natureza na plataforma. Estes recrutadores partilharam o receio de que o

tipo de informações (de caráter pessoal), que possam eventualmente encontrar, afete negativamente a construção de uma primeira impressão, como afirma Rita Dias:

“(...) no Facebook se calhar vou deparar-me com fotografias mais informais, entre amigos que vão moldar ou mudar a minha perspetiva sobre essa pessoa. E não acho isso muito justo (...)”

Este *site* é considerado por dois dos entrevistados - Maria e José - como um “site da moda” em que o seu uso se encontra banalizado pelas massas. Benedita considerou que o Facebook “não é importante” ao contrário do LinkedIn que, no seu parecer, é apontado como um *site* relevante. Para estes recrutadores, o uso do Facebook encontra-se excluído da pesquisa de talentos, exceto no caso de quatro dos entrevistados – Sofia, Juliana, Tiago Dias, Alberto - que usam o Facebook para procurar informações sobre os candidatos. Os poucos entrevistados que reconheceram usar o Facebook para pesquisa – cerca de 2 dos 15 da amostra - apontaram como principal razão o intuito de confirmarem que as características comportamentais ou “*soft skills*” correspondiam ao perfil procurado. Através do Facebook procurava-se reconhecer informações alusivas ao comportamento que o talento adota em ambientes exteriores aos da sua atividade profissional.

Apesar destas opiniões menos positivas sobre o Facebook e suas potencialidades, depois do LinkedIn, este constituiu o *site* de redes sociais mais abordado em todas as entrevistas. Os recrutadores que usam o LinkedIn para efetuar a sua pesquisa de talentos, referem que privilegiam esta ferramenta porque ela é a mais adequada para fins profissionais e é também a mais usada profissionalmente. Resumidamente, a conclusão a que estes entrevistados chegam é que o LinkedIn constitui, como verbaliza o Daniel: “*uma ferramenta “quase 100%” profissional que o mercado usa para encontrar pessoas. (...) [Esta] ajuda bastante a construir o seu networking e a criar referências. Reúne toda a informação que um recrutador necessita*”.

Os três entrevistados que não usam *sites* de redes sociais nos seus processos confessam que optam pela sua não utilização devido: ao tipo de perfil pretendido - que à partida não seria encontrado com a ajuda destes *sites* - ou porque a organização em que estão inseridos não incentiva este tipo de prática nos seus recrutadores. Neste último caso, os profissionais referem que recorrem à base de dados da empresa, aos *sites* de emprego disponíveis (Net-Empregos, Expresso, etc.) e à triagem efetuada a partir de candidaturas

espontâneas. As duas entrevistadas que não usam *sites* de redes sociais realçaram a importância da colocação deste tipo de anúncios na internet, da manutenção da base de dados existente na sua empresa e/ou dos currículos que lhes chegam por candidatura espontânea. Os dados recolhidos e a literatura consultada estão em concordância na medida em que existe o hábito dos profissionais de recursos humanos aprofundarem a sua pesquisa de talentos através da consulta de informação disponível nos *sites* de redes sociais. Atualmente, os autores mostram que esta ferramenta constitui um recurso usado na área de recrutamento e seleção.

5.4. Pesquisa nos *sites* de redes sociais - Potencialidades e problemas

Neste estudo foram igualmente exploradas as vantagens e desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais. As vantagens mais apontadas pelos entrevistados foram a facilidade com que se consegue encontrar talentos e a rapidez com que se consegue aceder aos seus perfis (tal como as informações consideradas necessárias para perceber se este corresponde ao perfil procurado). As vantagens enumeradas pelos recrutadores são as seguintes:

- ser direto e rápido na chegada de informação;
- permitir a mobilidade dos *sites* independentemente do lugar onde se encontra;
- oferecer facilidade na atualização dos dados publicados (o que permite a existência de informações mais atualizadas do que os existentes em bases de dados);
- facilidade em encontrar pessoas que de outra forma seriam de difícil “acesso” para os recrutadores;
- acesso a um número de talentos muito maior;
- permitir reunir boas quantidades de informação sobre talentos, a informação exposta apresenta-se de forma mais concisa e prática;
- permitir a realização de recomendações via *online*;
- possibilitar a realização de uma pesquisa mais orientada;
- facilitar a procura de emprego e permitir conhecer o lado mais informal do talento.

As desvantagens mais apontadas pelos recrutadores passam pelo facto de estas ferramentas não permitirem a realização de algumas conexões (nomeadamente no LinkedIn). As desvantagens apontadas constituíram nos seguintes itens:

- existirem perfis demasiado idênticos (que podem dificultar a tomada de decisão entre candidatos);
- permissão da exercício de alguma “pressão” de candidatos sobre os recrutadores (devido à facilidade em conseguir informação e obter os contatos dos mesmos);
- podem não ser adequados na procura de perfis “mais baixos”;
- a informação divulgada nestes espaços pode não ser fidedigna;
- o fato de alguns talentos não atualizarem os seus perfis pode constituir uma vantagem para um eventual processo de recrutamento: a abordagem através dos *sites* pode não ser “levada a sério” (“Juliana”) por alguns profissionais;
- realização de abordagem inadequada (numa abordagem de cariz amoroso) a mulheres recrutadoras através do LinkedIn;
- a pesquisa através deste tipo de *sites* pode provocar uma dependência que outros meios de pesquisa não fariam;
- falta de privacidade provocada pela exposição da vida pessoal e profissional nestes *sites*;
- constituem uma desvantagem face ao recrutamento presencial e o LinkedIn não permite realizar algumas conexões a quem não possua uma conta paga.

A informação divulgada pode não corresponder à realidade (porque segundo eles, os candidatos mentem no currículo) e deve-se ter em conta a invasão a que cada talento está sujeito por possuir um perfil nestes *sites*, sujeitando-se a uma possível falta de privacidade. Para além dos *sites* de redes sociais, os recrutadores relataram que usam outras ferramentas para realizar a sua pesquisa de talentos. Os mais utilizados foram os *sites* de empregos, tais como Net-Empregos, Sapo Empregos, Expresso, Olx, Olx Angola, IT Jobs, Exame, entre outros, as bases de dados (internas e apenas disponíveis a uma determinada organização). As referências ou *networking* dos candidatos foram também considerados.

5.5. Critérios de seleção de processos de recrutamento e pesquisa de talentos

Os critérios de avaliação que estes recrutadores consideram para selecionar ou excluir talentos durante uma pesquisa, traduzem-se essencialmente em competências técnicas (definidas previamente numa *check list* ou em critérios pré-definidos), competências comportamentais/pessoais e pela experiência profissional (anos e funções desempenhadas).

Os critérios analisados com maior pormenor são vários e considerados de forma diferente por cada profissional: boa apresentação; fluidez verbal/discurso; experiência profissional; habilitações literárias; instituição de ensino; média; atividades extra curriculares; domínio de várias línguas; motivação/interesse; atitude; disponibilidade; *package* salarial; idade; localização geográfica; capacidade de solução de problemas; capacidade de argumentação e persuasão; capacidade de lidar com a pressão; orientado para objetivos; gosto pelo trabalho em equipa; capacidade de comunicação; autonomia; dinamismo; empático/a; empreendedorismo; responsabilidade e pro-atividade.

Catorze dos recrutadores que participaram neste estudo concordaram que a informação disponível nos *sites* de redes sociais afeta a imagem do candidato, existindo apenas uma recrutadora com uma posição oposta. Os entrevistados apontaram vários fatores que podem influenciar negativamente a imagem de um talento através deste tipo de *sites*. Os fatores mais apontados por estes entrevistados foram: a imagem ou apresentação inadequada (fotos pouco profissionais, etc.), comunicação inapropriada (conteúdos inapropriados como palavrões, erros de ortografia, excesso de informação correspondente à vida pessoal, “mendigar” trabalho) e o fornecimento de informações falsas no currículo.

Todos os entrevistados consideraram que a importância ou influência de uma rede de contatos num processo de procura de talentos é “muito importante” ou “importante”, tendo sido a primeira opção a mais considerada (por 9 entrevistados e a segunda opção por 5 dos profissionais). O processo de *networking* foi abordado por todos os entrevistados como um passo relevante em que se pretende conseguir chegar aos perfis solicitados. A literatura e os entrevistados deste estudo mostram a importância do *networking* para estes processos, devendo ser utilizado de forma inteligente e planeada (usufruindo ao máximo dos contatos existentes). Conforme se verifica na análise das entrevistas, conhecer determinadas pessoas no meio profissional ajuda na troca de informações e de referências, que podem ser muito úteis e determinantes para a realização da escolha certa do candidato. Para quem trabalha profissionalmente este tipo de processos, é necessário que procure manter uma rede sólida, alargando-a de forma positiva, como afirma Maria:

“ (...) este *networking* é muito importante mas numa fase inicial, ou seja, funciona como essa tal ponte de que te estava a falar para chegar a um maior número de candidatos.”

Destes recrutadores, cerca de nove consideram que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes num processo de procura de talentos. Os conselhos mais apontados por estes entrevistados foram o talento mostrar que possui as competências necessárias para o desempenho da função e procurar ter cuidado com as publicações que realiza nos *sites*, nomeadamente em fotos, publicações escritas (ou *posts*), etc.

Dos recrutadores entrevistados, cerca de doze consideram que os *sites* de redes sociais serão eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado no futuro. Dos quinze entrevistados, apenas três mostraram ter perspetivas menos otimistas quanto ao futuro da utilização desta ferramenta. Um exemplo é a Madalena Vaz, que acredita que estes *sites* não serão os mais usados no futuro porque sempre existirão métodos mais tradicionais a serem utilizados (como é o caso de *sites* de emprego, envio de currículos, candidaturas espontâneas etc.). A entrevistada Andreia afirma que não sabe precisar se serão o método mais usado mas que acredita que futuramente existirá um método único de pesquisa, enquanto “Susana” reconhece que os *sites* constituirão um método de extrema importância mas que “só o futuro dirá” se este será o mais usado. Na opinião de nove destes entrevistados, os *sites* de redes sociais não são a ferramenta mais usada no presente, existindo a prevalência de outras ferramentas de pesquisa como os *sites* de emprego, as bases de dados onde são armazenados currículos e o *networking*. Contrariamente à maioria, Madalena Vaz, Lúcia e Rita Dias consideram que este método seria o mais usado no momento, enquanto Sofia Gonçalves e José defendem que existe um maior uso apenas na área de *headhunting* e não na procura de perfis em geral.

Os dados recolhidos confirmam a importância que a revisão de literatura atribui ao *networking* e realça as potencialidades que este recurso pode representar para melhorar a vida profissional. Os *sites* de redes sociais são considerados pelos entrevistados um instrumento poderoso na geração de capital social e de manutenção do que já o indivíduo dispõe. Estes mostraram que o *networking* pode constituir um recurso indispensável para a viabilização do sucesso profissional.

5.6. Exposição e explicação da teoria

Os dados obtidos durante as entrevistas foram analisados e tratados, resultando numa teoria conseguida a partir do modelo da ‘grounded theory’. Esta teoria formulada mostra que o papel dos *sites* redes sociais consiste essencialmente em três funções, escolhidas como as

categorias centrais, e sendo elas: a definição, a validação e a comunicação. Estas três categorias formam a categoria central e estão interligadas com as restantes cinco sub-categorias: talentos, *sites* de redes sociais, recrutamento, *networking* e pesquisa. Estas últimas sub-categorias foram agrupadas durante o processo de análise de dados, tendo em conta os temas mais abordados pelos recrutadores entrevistados neste estudo. A sub-categoria talento foi obtida a partir da discussão da definição do conceito apresentado por Ulrich & Smallwood (2011) e que foi aceite positivamente pela maioria destes profissionais. Nesta sub-categoria destaca-se a referência do chamamento por parte dos entrevistados, embora esta abordagem tenha sido realizada de forma indireta através da utilização de conceitos como “talento inato”, paixão e motivação pelo trabalho. A sub-categoria *sites* de redes sociais (em conjunto com a sub-categoria recrutamento) foi das mais abordadas, algo expectável tendo em conta a problemática em estudo e igualmente o tema da presente dissertação. Neste caso, o enfoque nas potencialidades e problemas associados a esta ferramenta foram dos assuntos mais abordados pelos entrevistados, mostrando as suas opiniões e preocupações em torno destes espaços. A sub-categoria recrutamento foi, em conjunto com os *sites* de redes sociais, das mais abordadas na recolha de dados e analisada do ponto de vista dos processos de recrutamento e procedimentos utilizados. Apesar do tema central desta tese, verificou-se que os entrevistados que usam estes *sites* para realizar recrutamento relatam a importância da realização de entrevistas presenciais (é dado a entender que estas não podem ser substituídas por qualquer ferramenta *online* existente). Devido a este facto verificado em análise, as entrevistas presenciais foram incluídas nos temas finais (ou códigos) do modelo criado. A sub-categoria *networking* foi obtida tendo em conta que os recrutadores entrevistados admitiram usar em vários casos a verificação de referências como forma de validação do potencial dos seus candidatos. Estas referências são normalmente determinantes nos processos de recrutamento e decisivos para a escolha final de um talento. A sub-categoria pesquisa foi obtida a partir da descrição dos profissionais que participaram neste estudo sobre a forma como procuravam os talentos através dos *sites*.

As três categorias centrais - definição, validação e comunicação - explicam-se da seguinte forma.

1) a definição de talentos e das suas características é realizada através da pré-definição de requisitos que devem ser cumpridos para determinada função e que fazem com que aquele profissional seja considerado acima da média pela sua organização, possuindo características

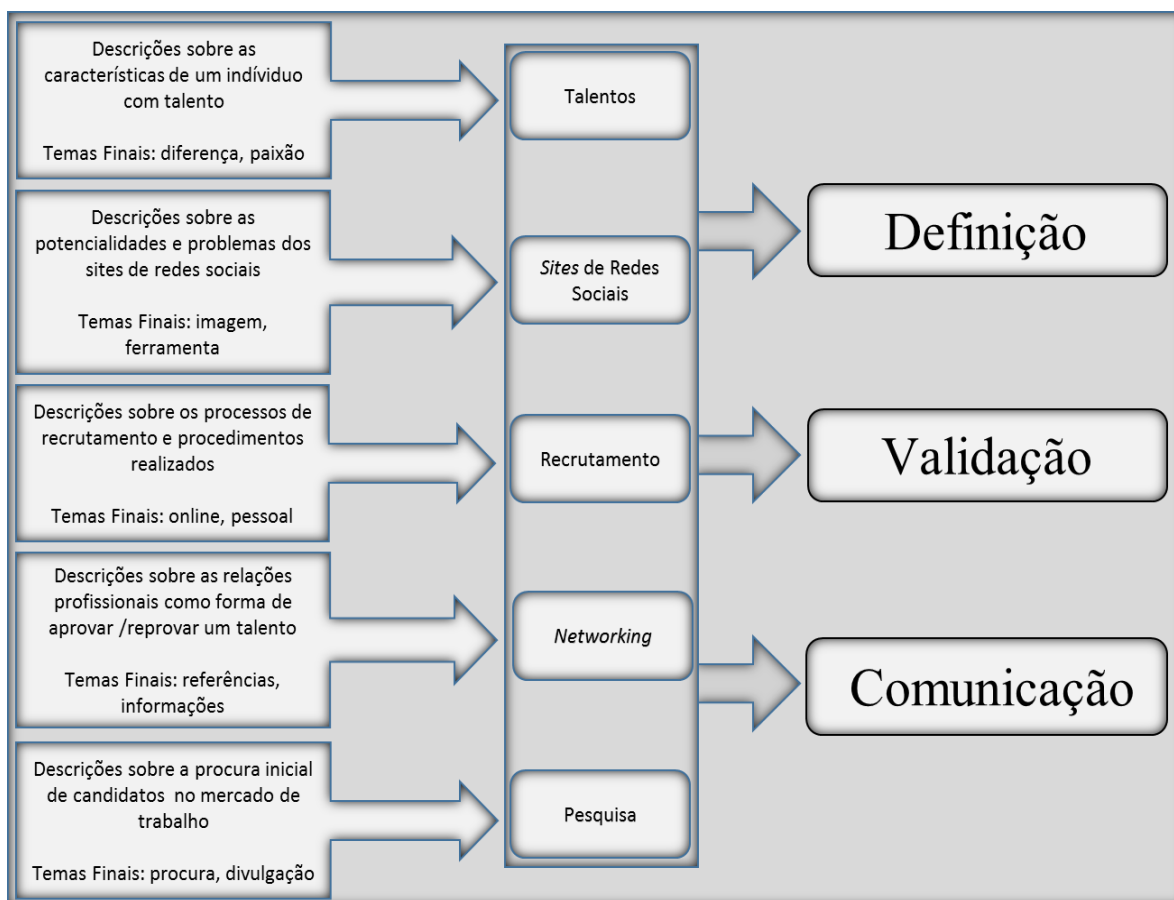
desejadas igualmente por outras empresas. O recurso dos *sites* de redes sociais em processos de pesquisa *online* visa encontrar e reter talentos. No fundo, com estes processos pretende-se encontrar o melhor talento possível existente no mercado de trabalho. O talento deve ser um profissional que se adeque aos requisitos desejados, cumprindo as necessidades e funções necessárias/disponíveis no âmbito organizacional. Este profissional deve igualmente contribuir positivamente para esta organização através da sua paixão e motivação pela realização do trabalho que efetua – estando associado um sentimento que corresponde ao chamamento.

2) a validação de um candidato é realizada através da confirmação de determinadas competências que o talento deve ter, como é o exemplo de competências técnicas específicas (variando consoante a área/função ou organização) ou de *soft skills* (podendo variar da mesma forma), que devem ser previamente definidas de modo a serem consideradas durante todo o processo de recrutamento. Esta validação pode ser feita numa entrevista presencial mas começa logo numa primeira fase através da análise das informações disponíveis em *sites* de redes sociais, como é o caso do LinkedIn. Um exemplo desta situação, seria verificar se o talento possui conhecimentos elevados de uma determinada língua ou se domina um determinado programa informático.

3) a comunicação consiste no processo de interação entre o recrutador e o candidato, podendo existir a intervenção de terceiros elementos em casos tais como a verificação de referências (através do *networking*). Atualmente a facilidade verificada na troca de comunicação em espaços *online*, permite ao recrutador aceder a mais conteúdos dos seus candidatos, tal como a informações mais detalhadas sobre os mesmos. Estes conteúdos permitem o acesso mais facilitado a diversos profissionais e a informações variadas que permitem encontrar mais e melhores talentos, com um perfil mais adequado e com as *skills* mais apropriadas ao mesmo.

A teoria formulada para esta dissertação traduz-se na figura apresentada seguidamente:

Figura 1 – Modelo da teoria



A realização de processos de recrutamento com resultados (talentos) de maior qualidade em menos tempos e com a utilização de uma parte inferior dos seus recursos, tais como tempo e dinheiro, podem estar na origem da grande utilização destes *sites* por parte dos recrutadores entrevistados. No entanto, é relevante realçar que nem todos os profissionais entrevistados utilizam os *sites* de redes sociais para realizar os seus processos de recrutamento, o que sugere o uso de outras ferramentas para realizar a comunicação. Estas ferramentas podem ser o *networking*, as bases de dados internas e os *sites* de emprego. Também é importante referir que nenhum dos profissionais entrevistados mostra preferir o recrutamento somente através destes espaços *online*, realçando a importância de realizar uma entrevista presencial para ser possível conhecer melhor o candidato e simultaneamente validar as suas competências. Os resultados sugerem que os *sites* de redes sociais funcionam como um complemento para os processos de recrutamento – surgindo em força numa primeira fase: a fase da pesquisa – mas que não possuem ainda relevância suficiente para serem substituídos pela entrevista presencial.

6. Conclusões

O presente estudo sugere que existe uma elevada importância dos *sites* de redes sociais nas áreas de *headhunting* e de perfis mais qualificados, contrariamente aos perfis menos qualificados (neste caso os recrutadores não sugerem efetuar um uso frequente desta ferramenta ou mesmo o uso em qualquer circunstância deste tipo de *sites* nos seus processos). Verificou-se que os entrevistados deste estudo consideram o LinkedIn, o *site* de redes sociais mais usado em processos de recrutamento e o mais adequado, tendo em conta o seu perfil profissional. O segundo *site* mais abordado foi o Facebook, embora se sugira que este seja bastante menos usado (comparativamente com o LinkedIn) e até rejeitado na realização do recrutamento por alguns profissionais, dado o seu carácter pessoal e a natureza das suas informações. Para complementar os *sites* de redes sociais surgem ferramentas tais como os sites de emprego (Net-Empregos, etc.), as bases de dados existentes na organização e o processo de *networking*. Estes profissionais sugerem que os *sites* de redes sociais não constituem no momento o método de pesquisa de talentos mais usado, embora defendam que no futuro o serão.

Os resultados deste estudo mostram que o papel dos *sites* redes sociais passa essencialmente por um conjunto de três diferentes fases, sendo elas: a definição de critérios de avaliação que permitam analisar um talento, a validação das competências necessárias à função e a comunicação entre recrutador e candidato (podendo ser realizado *online*, presencialmente ou de efetuado de ambas as formas). Os resultados sugerem que estes *sites* permitem uma maior fluidez na comunicação entre recrutadores e talentos, facilitando a pesquisa dos recrutadores (através do acesso a um maior número de talentos disponíveis numa base de dados *online*), permitindo aos profissionais o acesso a mais conteúdos, a informações mais detalhadas sobre e até ao acesso de referências sobre o profissional (ou *networking*) do talento. Este processo permite validar este tipo de profissionais com maior facilidade e encontrar o certo para o lugar indicado dentro de cada organização.

As limitações deste estudo consistem essencialmente no fato de a amostra não ser representativa (amostragem não probabilística) para ser possível a extrapolação ou generalização dos dados, de a mesma ser reduzida (em número) e de o instrumento usado (o guião) não ter sido validado. Contudo, a abordagem qualitativa deste estudo permite a apresentação de dados aprofundados sobre a problemática em análise, assim como avançar

com pistas para pesquisa futura. Atendendo ao fato de esta problemática constituir uma temática ainda pouco estudada, este estudo pode contribuir para o fornecimento de pistas que permitam avançar com novos estudos e consequentemente com avanços nesta área científica.

Para sugestões de estudos futuros, considerou-se que seria interessante explorar a questão da privacidade dos *sites* de redes sociais, focando-se na percepção que os utilizadores têm deste problema face à atividade profissional. Outra sugestão, seria analisar quais os impactos que o uso de *sites* de redes sociais tem na vida dos seus utilizadores numa perspetiva do *networking*, procurando conhecer como esta ferramenta afeta as suas redes de conhecimentos virtuais e a troca de informações nestes espaços *online*. Para outro possível estudo, poderia-se explorar quais os cuidados realizados na partilha de informações realizada por talentos nos *sites* de redes sociais e percepções que estes têm dos mesmos.

Bibliografia

Amaro, F. (2008), Metodologias qualitativas: introdução à Grounded Theory, in Manuel Martins (Coord), Comunicação e Marketing Político: Contributos pedagógicos 2, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The Global “war for talent”. *Journal Internacional Management*, 15, 273-285.

Biberman, J. (2007) Life and Work as a Calling. *Interbeing*, 1, 21-24.

boyd, d. & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 11.
<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

Bunderson, J. & Thompson, J. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação – Guia para a Auto Aprendizagem* (2ª edição ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand – Managing Talent in a Age of Uncertainty*. Massachussts: Harvard Business press.

Duffy, R. & Sedlacek, W. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behaviour*, 70 (3), 590-601.

Elangovan, A. & Pinder, C. & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocation Behaviour*, 76, 428-440.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage.

Eurostat (2012) *Individuals using the Internet to participate in social networks, 2011*, URL:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tin00127&language=en> (Accessed in November 2013).

Freire, J. (2002). *Sociologia do Trabalho – Uma Introdução* (3ª edição ed.). Porto: Edições Afrontamento.

Hall, D. & Chandler, D. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 155-176.

Hughes, J. & Rog, E. (2008). A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *Emerald*, 20 (7), 743-757.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990), Human Resource planning: Challenges for Industrial/organizational psychologists, *American Psychologist*, 45(2), p. 223-239.

Kuemper, D. & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: Evaluation social *networking web sites*. *Journal og Managerial Psychology*, 24 (6), 567-580.

Kushner, K. & Morrow, R. (2003). *Grounded Theory*, feminist theory, critical theory: Toward theoretical triangulation. *Advances in Nursing Science*, 26 (1): 30-43.

Lewis, R. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16, 139-154.

Locke, K. (2001). *Grounded Theory in management research*. London: Sage.

Lopes, M & Cunha, M. (2011). *O Mundo é Pequeno – O que podemos aprender sobre o networking e as redes sociais*. Lisboa: Actual Editora.

Madden, M., & Smith, A. (2010). *Reputation management and social media. How people monitor their identity and search for others online*, 2009, URL: <http://pewinternet.org/>. (Accessed in June 2014).

Neves, B. B., Matos, J., Martins, S., & Rente, R. (2014, in press). The ‘non-aligned’: Young people’s narratives of rejection of social *networking* sites. *YOUNG*, Sage.

Neves, B. B., Amaro, F. & Fonseca, J. (2013). Coming of (old) age in the digital age: ICT usage and non-usage among older adults. *Sociological Research Online*, 18(2) 6.

Neves, B. B. (2013). Social Capital & Internet Use: The Irrelevant, the Bad, and the Good. *Sociology Compass*, 7(8), 599-611.

Neves, B. B. & Amaro, F. (2012). Too old for technology? How the elderly of Lisbon use and perceive ICT. *The Journal of Community Informatics*, 8 (1).

Neves, B. B. (2012). *Social capital and Internet usage: A study in Lisbon* (Dissertação de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa), Lisboa.

Palma, P. & Lopes, M. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Sílabo.

Peloso, A. & Yonemoto, H. Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos. ETIC – Encontro de Iniciação Científica 2010. Brasil: 2010, pp. 1-24.

Quivy, R. & Campenhout, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Sampieri, R. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª edição ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Schweyer, A. (2004) Talent Management Systems: Best Practises in Tecnology Solutions for Recruitment, *Retention and Workforce Planning*. Canada: Wiley.

Silva, A. & Pinto, J. (1986) *Metodologia das Ciências Sociais* (8ª edição ed.). Porto: Edições Afrontamento.

Silverman, D. (2005). Doing Qualitative Research – A Pratical Handbook (Second Edition ed.).

Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2011) What is Talent? *The RBL Group*, 1, 1-8.

Vallerand, R. (2008) On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49, 1, 1-13.

Vallerand, R., Saly, S., Mageau, G., Elliot, A., Denis, P., Grouzet, F. & Blachard, C. (2007) On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75 (3), 505-533.

Vallerand, R., Blanchard, C., Mageau, G., Koester, R., Ratelle, C., Léonard, M. & Gagné, M. (2003). Les Passions de l'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 4, 756-767.

Vatamanescu, E. & Manuc, D. (2013). Facebook self-(re)presentation and the Employers' Practice of Using It as a Recruitment Tool. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 22, 241-257.

Vaz, C. (2011). *www. CulturasDigitais. com* . Lisboa: ISCSP-UTL.

Wahba, M. & Bridwell, L. (1976) Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 15, 212-240.

Wrzesniewski, A. & McCauley, C. & Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Wrzesniewski, A. (2002) "It's Not Just a Job" – Shifting Meanings of Work in the Wake of 9/11. *Journal of Management Inquiry*, 11, 230-234.

ANEXOS

Anexo I – Consentimento informado



Termo de consentimento informado

Estudo sobre os *sites* de redes sociais e procura de talentos

Estimado/a Sr. / Sra. ,

As questões que lhe serão colocadas fazem parte de um projeto de investigação que tem como principal objetivo perceber qual a importância que os *sites* de redes sociais têm num processo de procura de talentos. Este estudo tem como fim a conclusão de tese de mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-UL). Os seus participantes são profissionais que procurem talentos em *sites* de redes sociais no âmbito das suas atividades.

Esta entrevista trata-se de uma conversa informal sobre a temática em análise e dura aproximadamente 40 minutos. Com a sua permissão iremos gravar a entrevista para posterior transcrição. Se pretender rever a transcrição pode solicitá-lo ao entrevistador.

A participação nesta entrevista é voluntária, não é paga e pode retirar-se da entrevista a qualquer momento, apenas indicando que não pretende continuar a entrevista. Da mesma forma, pode recusar-se a responder a questões que considere sensíveis ou que não se sinta confortável para responder.

A entrevista é anónima e confidencial. Cada participante terá um pseudónimo e o seu nome e informação pessoal não serão utilizados neste estudo. Os dados recolhidos são exclusivamente para fins científicos. O presente termo de consentimento informado será guardado e protegido pela investigadora.

Se posteriormente quiser obter mais informações sobre o estudo, poderá contactar a investigadora responsável através dos seguintes meios:

E-mail: sarafilpalopesmartins@gmail.com

Telemóvel: 927662478

Sara Martins

Termo de consentimento informado

Concordo com a gravação da entrevista:

Sim, eu concordo com a gravação da entrevista. _____

Não, eu não concordo com a gravação da entrevista. _____

Eu li e compreendi as condições de participação nesta entrevista.

Eu voluntariamente aceito participar nesta entrevista.

Nome (maiúsculas)* : _____

Assinatura: _____

Data: _____

*Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram dadas pelo/a investigador/a. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequência. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados, que forneço de forma voluntária, confiando que estes apenas serão usados para esta investigação e nas garantias de anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Anexo II – Guião de entrevista



Guião de entrevista para os Profissionais de Recursos Humanos / Recrutadores Especializados:

(Introdução do entrevistador): Bom dia / Boa tarde! O meu nome é Sara Martins, sou aluna do ISCSP-UL e estou neste momento a realizar um estudo sobre os *sites* de redes sociais e procura de talentos.

Uma vez que a sua atividade profissional permite estar atento a este tema, considerou-se que a sua experiência constitui um elemento muito importante para este estudo.

Agradeço imenso o seu contributo e partilha de opinião.

1. Qual a sua opinião (geral) sobre os *sites* de redes sociais, como o Facebook?
2. Gostava de partilhar uma frase consigo sobre talentos: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo.” (Ulrich & Smallwood, 2011).
 - a. O que acha desta definição?
 - b. Concorda com todos os fatores?
 - c. Acha que falta algum fator?
 - d. Como definiria um talento?
3. Qual considera ser o papel dos *sites* de redes sociais, como o Facebook, na procura de talentos?
4. Costuma usar *sites* de redes sociais na procura de talentos?
 - a. **Se sim**, pode falar-nos de um exemplo?
 - b. **Se não**, porquê?
5. **(Caso responda afirmativamente na pergunta anterior)**
Quais os *sites* (ou *site*) que mais utiliza na pesquisa de talentos? Porque prefere este(s) a outros *sites*?

6. Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens do uso de *sites* de redes sociais neste processo?
7. Quais são as outras ferramentas (além dos *sites*) que são importantes na procura de talentos?
8. Que critérios de avaliação são usados para selecionar ou excluir os talentos durante o processo de seleção dos mesmos?
9. Quando usa os *sites* de redes sociais na procura de candidatos, considera que estes podem afetar a imagem do talento?
 - a. Em que medida?
 - b. Já experienciou algumas destas situações?
10. Qual considera ser a importância de uma rede de contatos num processo de procura de talentos?
11. No caso de um jovem recém-licenciado que procure um estágio ou emprego, considera que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes num processo de recrutamento? Que sugestões daria a um jovem com um perfil no SNS?
12. Na sua opinião, os *sites* de redes sociais podem ser eleitos como o método de pesquisa de talentos mais utilizado no futuro?
13. Gostaria de acrescentar algo ao que disse?

Muito obrigada pela disponibilidade e pelo valioso contributo prestado a este estudo.

Anexo III - Entrevistas

Entrevista n º1

Data: 14 Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 30 minutos

Pseudónimo: “Andreia”

Sexo: Feminino

Idade: 30anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Consultora

Observações:

A entrevistada mostrou-se sempre muito tranquila ao longo da entrevista. De modo geral, as suas respostas foram concisas, diretas ao assunto e abordadas com grande à vontade.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais?

“Andreia”: Ah...Eu sou suspeita porque eu sempre tive... Têm os seus pontos positivos e têm os seus pontos negativos. Acho que tudo depende do uso que a pessoa dá. Na minha opinião, as pessoas devem usar... Existem diferentes redes sociais para diferentes propósitos e devemos usá-los exatamente para esses propósitos. No caso do LinkedIn, que eu utilizo também para fazer recrutamento. E acho que é muito bom e conseguimos ver o que é que a pessoa fez, tem lá a informação. Poderá ser um bocado desvirtuado mas é bom! Ah... Outras redes poderão ajudar em diferentes mercados contudo acho que tem tudo a ver com o uso que a pessoa dá, se é excessivo ou não. Mas eu acho que é uma boa ferramenta.

Entrevistador: Hum, hum. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“**Andreia**”: Competência, contributo e...compromisso. Ah, não sei se o talento tem a ver com isso tudo. Poderá...Competência sim. Qual é a outra?

Entrevistador: Compromisso e contributo.

“**Andreia**”: Ah, ok. O compromisso e o contributo, eu acho que parte da pessoa dar o seu contributo ou comprometer-se com alguma coisa. Mas ah... A pessoa pode ter talento e não ter esses dois. Contudo, se tiver talento e não tiver esses dois depois não consegue ajudar a empresa ou ajudar quem quer que seja. Porque o talento só por si não chega, tem que ser dado. Eu tenho que dar o meu talento em prol de alguma coisa se não, não faz sentido. Portanto não concordo com a definição. Não acho que tenha que ser esses 3, mas só há uma forma de o talento funcionar que é com o contributo e com o compromisso.

Entrevistador: Em relação a estes fatores que agora mencionas-te: a competência, compromisso e contributo. Concordas com estes fatores?

“**Andreia**”: Acho que o compromisso e contributo não definem o talento. Acho que esses dois não definem a palavra talento.

Entrevistador: Ok. E achas que falta algum fator?

“**Andreia**”: Ah... Acho que tem a ver com o ser inapto. O talento tem muito daquilo que é inapto e a outra é o trabalho. Trabalhar. Não chego só ser o talento, não chega só o talento ser inapto mas depois temos que trabalhar para melhorar. E portanto eu acho que daí sim.

Entrevistador: Portanto, é assim que defines o talento?

“**Andreia**”: Exato!

Entrevistador: Pronto. E em relação aos *sites* de redes sociais, que papel consideras que tem na procura de talentos?

“Andreia”: Ah, para já...São ferramentas que permitem mostrar o talento que o CV por si só não mostra. Porque Estas ferramentas dão muito mais além do CV porque posso ter alguém que possa enaltecer o meu trabalho, posso colocar lá os meus trabalhos...As pessoas podem dizer se gostam se não gostam. Tem o valor acrescentado, aquilo que o CV não demonstra por si só. O CV para além de que as redes sociais também colocam aquilo que eu quero. O CV também coloco aquilo que eu quero mas posso demonstrar de uma outra forma. Através de um vídeo, através de um trabalho que eu tenha feito, através de uma parceria, de uma reunião. Ah... valoriza muito mais e solidifica toda a informação que eu digo que tenho no CV.

Entrevistador: Ok. E consideras que o papel dos *sites* de redes sociais é importante ou não na procura de talentos?

“Andreia”: É bastante relevante. Eu acho que tem muito mais relevância hoje em dia do que um simples CV. Porque um CV às vezes pode estar mal explícito e eu com a rede social posso ir procurar. Até não é por acaso que os CV’s já colocam lá informações de *links* onde eu posso encontrar a rede social onde a pessoa esteja.

Entrevistador: Que é qual, normalmente?

“Andreia”: Ah, normalmente utilizam o LinkedIn. Não vou para o Facebook. Há pessoas que utilizam o Facebook mas eu não gosto de fazer pesquisa no Facebook para recrutamento. Até porque as pessoas mostram uma outra maneira de ser que não a profissional. Logo é a profissional que nós estamos à procura. É um bocado exagerado. O uso do LinkedIn para mim e aconselho as pessoas a procurarem o LinkedIn em vez do Facebook.

Entrevistador: Consideras-te que o Facebook “é um bocado exagerado”. Porquê?

“Andreia”: Porque as pessoas mostram ou tentam colocar lá... Vamos falar das *selfies* e de outras fotografias, mostrar o outro lado que às vezes não tem nada a ver com a vida das pessoas. As pessoas exageram. Querem mostrar eu tive na festa tal, tive a fazer não sei o quê, querem mostrar um lado que não é. Há umas que querem tar menos tímidas do que parecem que são e colocam tudo e mais alguma coisa. É uma máscara, acho que o Facebook é uma máscara. E podemos colocar lá coisas que às vezes podem estragar o nosso perfil

profissional... Ah, por exemplo com o tipo de ligações que nós podemos ter, com as fotos que colocamos e às vezes podemos fazer coisas que nós não queremos. Sinceramente, que acho que o Facebook não... É mais uma máscara do que outra coisa qualquer.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Mencionas-te á bocado que costumas usar os *sites* de redes sociais na procura de talentos, correto?

“Andreia”: Sim.

Entrevistador: Falaste no LinkedIn. Para além do LinkedIn que mais *sites* é que utilizavas?

“Andreia”: De rede sociais só o LinkedIn. Houve uma altura em que existiu o Pulse que depois deixou de existir. Acho que existe mas é dentro do LinkedIn. Entre outras coisas, antes usava-se esses meios e agora é somente o LinkedIn.

Entrevistador: Porque é que preferes o LinkedIn ao Facebook e a todos esses outros?

“Andreia”: O LinkedIn dá para construírem um CV. O Pulse não dá. Dá para dizer onde é que eu estive mas não dá para dizer que tipo de trabalhos é que eu fiz, que faculdade é que eu frequentei, quais foram as minhas principais disciplinas, com quem é que eu trabalhei, que tipo de relacionamento é que tive, a opinião das pessoas sobre o meu trabalho. Dá para colocar lá opiniões, pedir às pessoas para fazerem ou dizerem que tipo de caraterísticas é que vêm em mim, serem outras pessoas a validá-lo. Dá para construir o CV tal como nós temos numa folha mas depois poder anexar outras folhas. Um documento, um projeto, vídeos... Portanto complementa toda a informação que nós colocamos no CV.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma razão para além dessas?

“Andreia”: E podemos encontrar... Aquilo serve também para fazer recrutamento, ou seja, o principal objetivo é também fazer recrutamento e encontrar trabalho. Portanto aquilo também publica muitas coisas desse género, ligadas às empresas e às pessoas certas conseguimos encontrar várias publicações e podemos até fazer a aplicação diretamente. É só carregar no botão diretamente para a empresa. Por isso é que eu considero também muito bom. Não sei se funciona bem em Portugal mas nos Estados Unidos funciona, a maior parte dos *sites* dos Estados Unidos e outras em inglês e que vai... a informação vai logo direta.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E quais consideras serem as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Andreia”: As principais vantagens. É mais rápido. Ah... Não tenho que fazer várias inscrições, é direto. Tu encontras o contato direto com os diretores de recursos humanos. Mais...Podes ir atualizando. E sempre que o atualizo as pessoas tem acesso a ele em vez de...do CV. E é isso.

Entrevistador: Ok. E quais é que consideras serem as principais desvantagens do uso de *sites* de redes sociais nestes processos?

“Andreia”: Desvantagens, é que eu sou uma num milhão. Como eu há várias pessoas, provavelmente com perfis bastante parecidos. É uma questão de sorte. Eu acho que é uma questão de sorte. Saber manusear bem o perfil, não se notar demasiada informação. Outra desvantagem é que eu já tive e tenho pessoas a fazerem... Não é *like*, *like* é no Facebook! Mas a dizerem que eu tenho determinadas características, que é isto ou aquilo e eu nunca trabalhei com elas. Nem como clientes, nem como fornecedores, nem como colegas portanto isso desvirtua um bocado. Tenho ali várias competências, não sei porque é que as pessoas dizem que eu tenho se nunca me viram trabalhar. E portanto se acontece isso no meu perfil também há-de acontecer noutros. Portanto isso é uma desvantagem.

Entrevistador: Mais alguma desvantagem que queiras apontar?

“Andreia”: Hum...Não!

Entrevistador: Ok. E para além dos *sites* de redes sociais, quando procuras talentos que outras ferramentas usas?

“Andreia”: Ir a *sites* de emprego.

Entrevistador: Tais como?

“Andreia”: Olx, Net-Empregos. Colocava lá um tipo de perfil e depois aguardava que as pessoas respondessem.

Entrevistador: Mais alguma ou eram só estes *sites*?

“Andreia”: Eram só estes.

Entrevistador: Ok. E que critérios de avaliação é que usavas para selecionar ou excluir os talentos num processo de procura dos mesmos?

“Andreia”: As competências pessoais além das competências técnicas. As competências técnicas também tinham que ser validadas por... Pelos clientes. Ah, mas era-nos dado um perfil por parte do cliente e esses critérios eram tratados por eles. O que era obrigatório, o que não era obrigatório. Tinha que saber trabalhar em equipa, tinha que saber falar línguas portanto tínhamos uma *check list*. Portanto eu estar a dizer aqui quais são as competências mais relevantes, isso ia depender também um bocado do cliente. Hoje em dia o que está na moda é muito a capacidade de solução de problemas, o trabalhar em equipa, o empreendedorismo, a comunicação. Ou seja, tudo o que permite que a pessoa de certa forma trabalhe sozinha mas que consiga desenvolver-se e que não esteja sempre. E não no recurso de estar sempre a pedir ao chefe para resolver o que quer que seja. Que tivesse autonomia, vai muito por aí. Hoje em dia é que as empresas querem, que as pessoas sejam cada vez mais autónomas.

Entrevistador: Hum, hum. E quando usavas os *sites* de redes sociais na procura consideras que estes podem afetar a imagem do candidato?

“Andreia”: Lá está! Daí eu dizer o LinkedIn e não o Facebook. Porque às vezes... Porque o Facebook isso sim afeta... Eu quase que eu como estou a recrutar posso criar uma imagem errada da pessoa por isso eu não vou ao Facebook, vou mais pelo lado profissional. Ah... Se bem que hoje em dia há aí tanta coisa que nós não sabemos bem quem é que estamos a recrutar. Mas pronto eu sou daquelas que gosta de dar sempre a primeira oportunidade, a segunda oportunidade e ver o que é que as pessoas são. Ah... Mas sim, há determinadas redes sociais que podem desvirtuar a imagem ou até confirmar aquilo que a pessoa realmente é, que no CV já não vai haver. Porque quem está à procura de trabalho tem que ter cuidado com o tipo de redes sociais que tem e onde é que coloca toda essa informação.

Entrevistador: E no teu caso, pelo que percebi, nunca seleccionas-te ou excluístes alguém bom base num *site* de rede social. Percebi bem? É isto?

“Andreia”: Como eu nunca usei o Facebook, não! Sendo que no LinkedIn poderia excluir dependendo da experiência que a pessoa tinha. Era mais por aí. Como se eu tivesse em CV á frente e dissesse “não, esta pessoa não pode ir”.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E no caso de por exemplo um colega, viste que em algum caso estes selecionavam ou excluía alguém com base nos *sites* de redes sociais?

“Andreia”: Sim, vi! Tinha uma pessoa que até o Facebook. Ah, (risos) e se não era o Facebook também tinha lá uma que tentava criar página ou coisa parecida, que criava um perfil profissional mas não funciona. Tinha uma pessoa que ia ver as pessoas pelo Facebook. Eu não concordava nada. Acho que o Facebook é para amigos, para colegas de trabalho e não para quando eu ter ali só para dizer que é um mono. E vou se calhar ter a tendência de julgar a pessoa por algo que coloca no seu perfil. Eu acho que não faz muito sentido e eu não concordava com esse método.

Entrevistador: E em relação á rede de contatos ou ao *networking* qual consideras ser a importância da rede de contatos num processo de procura de talentos?

“Andreia”: Eu acho importante mas tenho a impressão de que as pessoas confundem com o fator C. Não sei se me faço entender. Há uma linha muito ténue entre a cunha e o *networking*. Há quem faça esta confusão e não consiga distinguir... Isto tem que estar bem definido pelos recursos humanos, o que é que é o *networking* e o que é que é a cunha. Onde começa um e onde começa o outro. O *networking* é importante para validar o perfil ou saber quem tu és, até porque pode fazer com que sejas mais facilmente recrutado. Eu dou um exemplo da empresa Y tem um recrutamento que por exemplo, eles criaram um processo em que qualquer pessoa pode dar a indicação de alguém para trabalhar. Pode dizer “ah, eu conheço esta pessoa e conheço aquela” mas fica por aí. A partir do momento em que a pessoa entrega o CV e diz quem é, já não tem mais acesso ao processo. Portanto é *networking* porque quem está lá dentro a fazer o processo de recrutamento diz “há, muito bem esta pessoa vem indicada da tal pessoa que trabalha aqui. Portanto vou confiar” mas não deixa que a pessoa interfira no processo. Percebes? E é isso que eu estou a dizer, *networking* é importante mas tem que aqui haver uma separação entre o *networking* e a cunha. Nem mesmo, segundo o que eles disseram, nem mesmo os administradores passam dessa fase. Podem indicar alguém mas depois não tem acesso ao resto.

Entrevistador: Vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que procure emprego ou estágio. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes neste caso?

“Andreia”: Determinantes... Não sei se é determinantes. É importante mas não é determinantes porque há várias formas de chegar às empresas e pedir estágio. Não é determinante.

Entrevistador: Hum, hum. Mas na tua opinião influencia?

“Andreia”: Influencia, sim. Vamos pelo contrário. É quase tão banal toda a gente ter perfil que já nem se liga ao perfil, mas se a pessoa não tiver um perfil aí já é complicado. Ah, porque eu não posso pesquisar, não posso ver, não posso ver quem é e não sei quê! É importante, não é determinante mas se a pessoa também não tiver é complicado (risos).

Entrevistador: Porquê? Causa alguma estranheza, é isso?

“Andreia”: Sim, porque há muita gente que faz o seu trabalho de casa. A primeira coisa que a pessoa diz numa entrevista, é logo uma das primeiras coisas “ah, tive a ver o seu perfil, eu vi que fez isto e fez aquilo”. Agora também já ouvi “ah, não tem *site*”, “ah não tem isto e aquilo”, “eu fui à procura e não encontrei” e é quase como se tu não existes. Se não estiveres não existes. Portanto é importante teres mas depois não te vais diferenciar muito, acho eu.

Entrevistador: Estás a falar em relação ao LinkedIn ou a todos os *sites* de redes sociais? Que é importante ter um perfil...?

“Andreia”: Sim, em relação ao LinkedIn.

Entrevistador: No caso deste jovem, que conselhos darias em relação à informação que coloca nos *sites* de redes sociais uma vez que está neste tipo de procura?

“Andreia”: Este jovem não sei se já trabalhou ou não mas... Tudo o que ele já tenha feito na sua vida seja...Todas as experiências de desporto, de trabalhos que tenha participado, voluntariado, cursos que tenha feito. Porque a pessoa não tem que ter experiência, então tem que demonstrar que tem experiência, não de trabalho mas que ganhou essas competências de uma outra forma. Ok? Eu posso não ter ganho essas competências através da experiência laboral mas ganhei de uma outra forma. Se eu conseguir colocar isso no meu CV e demonstrar

à empresa que sou uma mais-valia...Era o conselho que eu dava. Era tudo o que a pessoa já fez e explicar como é que tenho esta experiência e como é que eu tenho essa competência, foi por causa deste trabalho assim, assim e assim. E trabalhar essa informação porque não há outra forma de a pessoa conseguir estágio a dizer “ah, não tenho experiência, não tenho aquilo, não tenho o outro”. Não! “Eu já sei fazer isto porque tive nos escuteiros, sei fazer isto porque tive no voluntariado, sei fazer isto porque fiz uma viagem a não sei quantos países e fui angariando...”. Ou seja a pessoa tem que saber explicar como é que ganhou determinadas competências, acho que isso é o mais importante. E não há outra forma! Se ele não tem mais nada para oferecer a não ser ela que está disposta a trabalhar.

Entrevistador: Na tua opinião, os *sites* de redes sociais podem ser eleitos como método de pesquisa de talentos mais usado no futuro?

“Andreia”: Hum...Eu não sei se vai ser o eleito mas acho que vai haver aqui um único. Se bem que algumas empresas...exato, é capaz! Porque algumas empresas são levadas a preencher a ficha de inscrição e os próprios *sites* a que estão ligados a determinadas redes sociais. Para facilitar a inscrição podes clicar lá, por exemplo, o LinkedIn é muito escolhido. E em vez de estares a preencher tudo novamente com um botão ele faz tudo no LinkedIn. Ah... Portanto, acredito que sim, que seja. Portanto era como eu estava a dizer á bocado quem não tem um perfil é como se não existisse. Pelo menos no mercado de trabalho. Se tiver é apenas mais um mas se não tiver já é mais complicado. Ah...Facilita também nas inscrições, não temos que andar sempre a rever e a acrescentar, estar sempre a atualizar porque ele avisa-nos quando há coisas a acontecer. Portanto mantemo-nos sempre atualizados e eu acho que sim que vai ser por aí. Aliás é isso que o LinkedIn quer fazer no futuro é ser uma grande rede de recrutamento. Se bem que...acho que as pessoas não utilizam mais por ser a pagar. Pelo menos pela parte das empresas. Limita um bocado em termos de números de visualizações e pouca informação é vista. Mas as grandes empresas que possam pagar para aceder a essa informação, acho que sim.

Entrevistador: Hum, hum. Portanto seria quase como uma espécie de base de dados. Percebi bem?

“Andreia”: Exatamente. Em vez de eu estar a alimentar uma base de dados que já tenho desatualizada na minha empresa, que passado um ano aquilo já está... Já muita gente começou a trabalhar, já saiu, seja o que for, a minha está sempre atualizada. Sei onde é que a

pessoa está, se está a trabalhar, se não está a trabalhar. Eu acho que é isso que eles querem fazer: uma base de dados gigante! Disponível para o mundo inteiro.

Entrevistador: E neste momento consideras que é o método de pesquisa mais utilizado?

“Andreia”: Ah...Eu acho que... As pessoas estão a usar cada vez mais o LinkedIn e muita gente utiliza o recrutamento no LinkedIn. Mais do que há uns anos...E acho que vai continuar a aumentar cada vez mais.

Entrevistador: Gostarias de acrescentar alguma coisa sobre este tema?

“Andreia”: Então, obrigada!

Entrevista nº2

Data: 16 de Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 40 minutos

Pseudónimo: “Tiago Dias”

Sexo: Masculino

Idade: 23 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Técnico de Recrutamento e Seleção (Estágio curricular)

Observações:

O entrevistado demonstrou-se aparentemente nervoso na fase inicial da entrevista, tendo descontraído progressivamente no decorrer da mesma. Possuía um aparente problema de gaguez, algo que influenciou a fluidez do discurso. Existem partes do discurso em que o entrevistado se contradiz devido às dificuldades causadas pelo problema mencionado.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais?

“Tiago Dias”: Na questão do quê? Do recrutamento ou geral?

Entrevistador: Geral. Opinião geral. Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais?

“Tiago Dias”: Bom, o que eu acho... Neste momento, o que eu acho é que as redes sociais... Mais no carácter social da pessoa. A pessoa conhecer, ter novas amizades, conhecimento de novas páginas, novos contatos. É isto mais ou menos aquilo que eu acho.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Eu vou partilhar contigo uma frase sobre talentos. Se precisares que repita ou se não perceberes alguma coisa, diz.

“Tiago Dias”: Ok.

Entrevistador: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”. O que é que tu achas desta definição?

“Tiago Dias”: Uma coisa muito boa que eu dei este ano, tinha acabado de dar foi gestão de desenvolvimento e potencial da formação! Que... Neste aspeto, lá está. Nós neste momento estamos num mundo em que se tenta formar muito líderes, forma-se muito líderes. Neste caso se tivermos o comprometimento, não foi o que disseste? O compromisso, não foi?

Entrevistador: Sim, sim. Competência, compromisso e contributo.

“Tiago Dias”: Exatamente! O que acho, lá está, para cada organização neste momento é essencial três coisas: compromisso, contributo e o comprometimento. Porque neste momento, lá está, como eu disse. Teres líderes, não é possível teres líderes neste momento mas poderes ter uma grande equipa de colaboradores que tens um grande potencial que podes explorá-lo, fantástico! Mas sabes... sabemos que nunca conseguiremos só ter uma equipa de grandes talentos pois irão emergir interesses de, de ambos. De todos os intervenientes, de todos os exploradores pois será um ponto de rutura dentro da própria equipa.

Entrevistador: Isso quer dizer que concordas com todos estes fatores que mencionei – competência, compromisso ou contributo – ou não?

“Tiago Dias”: Exato. Concordo!

Entrevistador: Concordas, ok. Achas que falta algum fator para além destes três?

“Tiago Dias”: O carisma. Principalmente o carisma.

Entrevistador: Hum, hum. Porquê?

“Tiago Dias”: Porque o carisma é essencial para se traduzir outro fator que, que eu gosto muito ... que é a motivação. Alguém que seja carismático é capaz de conseguir motivar os outros. Nesse aspeto acho que o carisma é essencial na formação do colaborador.

Entrevistador: Hum, hum. E tu como definirias um talento?

“Tiago Dias”: Ah...

Entrevistador: Esquecendo esta definição. Tu, “Tiago” como é que definirias um talento?

“Tiago Dias”: Um talento. Primeiro do que mais um talento tem que ter a noção do potencial que... De saber o potencial que aquela pessoa, aquela pessoa X poderá ser um grande... Vamos supor, no caso em que eu tive, ser um grande colaborador na área das vendas, sabendo que aquela pessoa tem ou pode eventualmente não ter experiência na área das vendas. Já tive comerciais que não tinham experiência na área das vendas, nem sabiam nada da área de vendas. Só que entretanto, com o passar do tempo e com formações e com a aquisição de experiência tornaram-se grandes colaboradores e neste caso comerciais. Vendedores, neste caso. E saber gerir o potencial que nós temos. Neste caso, o exemplo mais clássico é o caso dos jogadores de futebol. Nós podemos ver uma criança com 13, 14 anos, que é a idade em que se descobre mais talentos e em que vemos a formação da personalidade da pessoa. E sabemos o que poderá ou não acompanhar a pessoa a ter, a desenvolver-se, neste caso a ser um grande jogador de futebol. Neste caso como é o Ronaldo e como é o Messi que para mim são dois exemplos muito grandes. Em relação ao Messi é um talento natural, é algo que está inapto à pessoa porque la está a motivação do Ronaldo é completamente diferente. Por exemplo. E eu queria dizer que há um caso que é bastante interessante, que eu acho que é um

autor bastante interessante... que agora falta-me o nome dele. (Pausa). Por exemplo, no caso do Maslow, no caso da pirâmide hierárquica, da pirâmide da motivação de Maslow. Acho bastante que o Maslow foi bem feito. Agora há quem dê os modelos mais atuais, eu acho que há agora um 6º nível que é o da espiritualidade - que é o caso dos líderes mais energizantes, dos líderes mais servidores. Por exemplo, temos o Gandhi, tivemos o Martin Luther King, o próprio Mandela que eu acho uma pessoa inspiracional para todas as gerações. Acho que...pelo estilo de vida que adotou e pelo ênfase que teve ao longo da vida e no marco da vida da África do Sul.

Entrevistador: Queres acrescentar mais alguma coisa?

“Tiago Dias”: Na, na, na.

Entrevistador: Ok. Qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Tiago Dias”: Pessoalmente, daquilo que eu tenho visto é que nesse aspeto tá um bocado mal aproveitado. Acho que é um bocado...Aposta-se muito pouco nas áreas sociais. É verdade que há empresas que sabem e que apostam muito nas redes sociais que é para fazer recrutamento e seleção de pessoal, talento. Neste caso aquilo que vejo é que é muito pouco o aproveitamento que se há porque para acharmos, já não digo um grande talento...Para encontrarmos supúnhamos 5 talentos temos que aproveitar, temos que recrutar pelo menos uns 15, vamos supor. Porque uma média de... Sabemos que de 20 cerca de 5 pelo menos terão hipótese de rendimento e se possível melhorar no aspeto vocacional e da área do talento.

Entrevistador: E em relação á tua experiência profissional com os *sites* de redes sociais, costumavas usá-los?

“Tiago Dias”: Usei, sim senhora! Para pôr anúncios, para recrutamento, para divulgação também como eu disse. Para encontrar potenciais talentos, os tais potenciais colaboradores.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Quais eram os *sites* que costumavas usar mais quando fazias esta pesquisa?

“Tiago Dias”: O Facebook. Foi só mesmo mais o Facebook.

Entrevistador: E diz-me porque é que preferias o Facebook em relação aos outros *sites*?

“Tiago Dias”: Eu o que creio pessoalmente, porque o Facebook tem um maior alargamento... Que até me esqueci de mencionar porque nós não usávamos mesmo [o LinkedIn]. Nós usávamos o LinkedIn para o recrutamento de vendedores. Nós não usávamos o LinkedIn mas usávamos noutra vertente do recrutamento para o LinkedIn.

Entrevistador: Então mas isso quer dizer que usavas mais o Facebook ou o LinkedIn?

“Tiago Dias”: Não o Facebook. Porque nós, onde eu estive a trabalhar, para uma empresa de *outsourcing* fazíamos recrutamento para a Alemanha na área das vendas. Nas vendas do *web design* para programas informáticos, ou seja metodologias de informática e de enfermagem ligadas ao *outsourcing* de empresas.

Entrevistador: Hum, hum. E vocês usavam o LinkedIn exatamente para...? Acabei por não conseguir perceber.

“Tiago Dias”: Para o recrutamento de comerciais ou de *web designers* ou *designers* gráficos. Ou então, em último caso de enfermeiras para o Reino Unido.

Entrevistador: Isso quer dizer que o uso de LinkedIn era como? Ocasional, frequente...? Como é que o classificarias?

“Tiago Dias”: Frequente porque a minha coordenadora de recrutamento e seleção o que fazia era recrutar, como eu disse, comerciais. Às vezes para ...fora neste caso para a Alemanha *web designers* e técnicos de informática. Das tecnologias de informação para a Alemanha que nós fazíamos cá o recrutamento que depois passaria ou não a entrevista via Skype.

Entrevistador: Atendendo a que me disseste que o LinkedIn era frequentemente usado e o Facebook era o mais usado, gostava que me explicasses qual é que era a diferença entre os dois.

“Tiago Dias”: Nós no Facebook, o que nós usávamos era mesmo mais só para nível nacional e mais para a nossa área comercial, a venda de porta a porta. Enquanto que no LinkedIn tínhamos uma área mas específica e para a enfermagem, tanto na área de enfermagem como nas tecnologias de informação para recrutamento mais específico. Usávamos o LinkedIn.

Entrevistador: Na tua opinião, a preferência do Facebook pelo LinkedIn era motivada pelo quê? Porque é que se preferiria o Facebook ao LinkedIn?

“Tiago Dias”: Acho que o LinkedIn...La está, aquilo que eu vi foi que o Facebook as pessoas tem mais acesso e acho que as pessoas conseguem partilhar mais informação pessoal. Como recrutadores poderíamos aceder ao perfil da pessoa e poderíamos porventura ou não ver se a pessoa poderia integrar uma equipa de vendas. No caso do Facebook.

Entrevistador: E quais achas que são as principais vantagens do uso deste tipo de *sites* num processo de procura de talentos?

“Tiago Dias”: Sinceramente é como eu disse á pouco...Se formos recrutar uma média de 10, 15 pessoas só conseguimos ter 5 talentos para saber se as pessoas mantem ou não como... Como futuros potenciais colaboradores.

Entrevistador: Ok. Mas se tivesses que apontar alguma vantagem principal em relação ao uso dos *sites* de redes sociais numa procura de talentos, o que apontarias?

“Tiago Dias”: Pessoalmente, acho que neste caso, tenho que falar a nível pessoal...Poderíamos colmatar a nossa base de dados, o nosso *networking* através das pessoas que conhecíamos e dessas pessoas que nós conhecemos, alargar...Saber que a pessoa X podia nos arranjar colaboradores Y com determinado perfil que nós estaríamos à procura e então saber que...Pedíamos eventualmente para nos enviar o currículo da pessoa, se nos avaliamos o currículo para depois então efetuarmos o processo de recrutamento da pessoa.

Entrevistador: Hum, hum. E desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais neste tipo de procura?

“Tiago Dias”: O que é que eu conseguiria aproveitar eventualmente, que às vezes é um bocado, pode falhar o tempo de resposta que há entre o recrutador. Neste caso e a pessoa que interessava. Porque nós podíamos estar à procura de uma pessoa com um determinado perfil e a pessoa não estar interessada na proposta de recrutamento e eventualmente na proposta de trabalho inerente.

Entrevistador: Queres dizer que, na tua opinião, os *sites* de redes sociais podem complicar digamos assim a descoberta de candidatos verdadeiramente interessados para um lugar? É isto, percebi bem?

“Tiago Dias”: Nesse aspeto é uma faca de dois gumes. Porque poderíamos recrutar rapidamente nesses aspetos mas ao mesmo tempo termos uma longa e espera e não termos o feedback, como eu disse... Do candidato às vezes também poderá ser por parte da empresa recrutadora de não enviar os candidatos necessários e a proposta inerente à função pedida.

Entrevistador: Corrige-me se estiver errada, achas que os *sites* de redes sociais proporcionam uma proximidade entre recrutador e candidato que pode ser uma desvantagem. É isto?

“Tiago Dias”: Vou sim, porque nesse aspeto também acho que...Pessoalmente prefiro fazer recrutamento presencialmente. Porque acho que nós temos que ir em frente a duas realidades completamente diferentes. Se nós tivermos uma pessoa a recrutar via Facebook vamos supor, vamos dar o exemplo. Imaginemos que a pessoa é aquela pessoa, que se veste daquela forma, se tem aquela maneira de estar e por Facebook nós não apreendemos a pessoa, a maneira de estar da pessoa presencialmente. Não sabemos como é que a pessoa reage a certas perguntas via Facebook mas nesse aspeto acho que as redes sociais é uma desvantagem face ao recrutamento presencial.

Entrevistador: Ok. Mais alguma desvantagem ou vantagem que queiras apontar?

“Tiago Dias”: Não, não. Só estas.

Entrevistador: Ok. Quais é que eram as outras ferramentas que usavas para além desses *sites* de redes sociais que mencionas-te?

“Tiago Dias”: Neste caso o que mais usávamos era já ter a triagem curricular feita dos currículos que tínhamos em base, em base de dados, para termos o perfil e saber... Se era o indicado para a função. E se tinha o perfil para a função.

Entrevistador: E haviam mais algumas ferramentas?

“Tiago Dias”: Não, não. Eram só os *sites* de redes sociais ou *sites* de publicidade como o Custo Justo e o OLX, por exemplo. Era só mais...era só.

Entrevistador: Ok. E que critérios de avaliação eram usados para selecionar e excluir esses talentos? De forma geral.

“Tiago Dias”: Acima de tudo uma boa apresentação. Na área que eu tive uma boa apresentação, a capacidade de fluidez verbal, a capacidade de argumentação e persuasão. Na área comercial é preciso muito, é o que é preciso essencialmente. E ter capacidade de criar empatia com o cliente...Criação de empatia, haver uma ligação, haver empatia entre o comercial e o cliente para o comercial conseguir chegar a um negócio com o cliente. E neste caso também depois eventualmente manter a carteira de clientes.

Entrevistador: E nos *sites* de redes sociais o processo seria o mesmo na escolha do talento?

“Tiago Dias”: Como eu disse á pouco, nós às vezes nem teríamos sempre acesso aos perfis, por exemplo. Teríamos que eventualmente marcar mesmo entrevista presencialmente porque ... Por vários motivos, as pessoas ou não tinham Facebook e eventualmente marcávamos a entrevista por telefone para sabermos se a pessoa estava interessada e era aquilo que estava escrito no currículo. Porque é muito fácil no currículo dizer que sabemos fazer 1000 e uma coisas mas às vezes o que está escrito no currículo não é aquilo que a pessoa demonstra.

Entrevistador: Mas vamos supor que estás a avaliar alguém através dum *site* de rede social. Quais são os teus critérios para incluir ou excluir alguém nesse processo?

“Tiago Dias”: A disponibilidade da pessoa, o interesse da pessoa. Nesse aspeto também ver a experiência da pessoa. Porque ver, como eu disse, na área comercial vemos pessoas que são boas nas funções e nunca tiveram experiência nenhuma na área. Que saber que... Como eu disse, termos a capacidade de darmos um tiro no escuro, reconhecer “bem esta pessoa poderá não ter eventualmente, saber dar a oportunidade à pessoa de demonstrar o interesse dela e a motivação para saber se consegue levar avante os objetivos propostos. E nesse aspeto é como eu disse, é ter a experiência, o interesse da pessoa pela proposta e motivação da pessoa.

Entrevistador: Quando usas os *sites* de redes sociais consideravas que estes podiam afetar a imagem do candidato?

“Tiago Dias”: Sim.

Entrevistador: Em que medida?

“Tiago Dias”: Na medida que vê-se pela maneira de estar da pessoa... Vamos por uma pessoa cheia de... Que tá cheia de tatuagens, não de brincos. A pessoa pode ter as tatuagens mas se tiverem vamos supor um *piercing* no nariz, um na língua, outro na boca, isso logo será desfavorável à pessoa. E veremos logo que nesse aspeto, nós temos o cuidado de avisar a pessoa que para aquela função a pessoa se for eventualmente desempenhar aquela função... não poderá ter esses objetos à mostra. De forma a tapar, nesse aspeto os *piercings*. Acho que por exemplo nesse aspeto as tatuagens dão mais liberdade para tapar. Acho que não há o perigo ou tanto o cuidado de se dar o aviso à pessoa para a pessoa dizer-lhe “olhe tem a tatuagem que ter o cuidado de tapar a tatuagem”. Nesse aspeto acho que as tatuagens às vezes não são tão visíveis como os *piercings*. E nesse aspeto é como eu disse, também lá está a maneira de estar da pessoa, pelas fotografias, pela maneira de estar revela muito da pessoa. Mas nesse aspeto nem sempre revela, acaba por não ser sempre aquilo que a pessoa demonstra. A gente pode ver que a pessoa é assim um pouco mais introvertida. Pode ser um pouco mais introvertida ou extrovertida e no desempenho da função ser uma pessoa completamente diferente. Ser uma pessoa mais extrovertida com maior empatia com os clientes e com os colegas de equipa. Nesse aspeto.

Entrevistador: Qual consideras ser a importância de uma rede de contatos ou do *networking* num processo de procura de talentos?

“Tiago Dias”: Pronto, agora vou falar a nível mais de... No geral. Porque o pessoal procura muito um determinado perfil de pessoa, de colaborador. Saber que o colaborador tem que desempenhar aquelas funções, sabendo que uma pessoa que estivesse, eu vou-te dar um exemplo, na área dos recursos humanos, se estiver a recrutar uma pessoa que previamente tenha experiência na área da banca. Atendendo a que o mercado da banca é altamente competitivo é importante que a pessoa saiba como fidelizar e contribuir para a angariação de clientes e manutenção. Por outro lado, na área comercial saber se a pessoa nos indicar um determinado perfil, nós contactamos eventualmente a pessoa para processo de recrutamento. Para ver se a pessoa é adequada para a oferta de trabalho e para saber se a pessoa está interessada no processo de recrutamento.

Entrevistador: E no caso de um jovem recém-licenciado que procura o seu primeiro estágio ou emprego. Achas que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes neste processo?

“Tiago Dias”: Eu acho que sim. Neste momento eu acho que sim. Por exemplo, acho que o candidato acaba por ser esmiuçado um pouco até ao limite para ver até que ponto é a sua maneira de ser. Perante o mercado de trabalho, perante o cliente, perante ações sociais o querer saber o porquê da seleção do candidato.

Entrevistador: Como assim o porquê da seleção do candidato? Consegues explicar melhor essa ideia?

“Tiago Dias”: É o porquê de o selecionar. Porque às vezes acho que nós com o panorama geral para as...Porque eu aquilo que me apercebo, vejo as empresas e é como uma crítica. O melhor que pode haver no desenvolvimento de um talento neste caso é um misto de teres alguém que não tenha experiência, aprenderes com alguém na área. Saberes, teres o *know-how*. O saber-saber e o saber estar com alguém que já os tenha, que esteja há mais tempo na área e que consiga transmitir esse conhecimento para haver um desenvolvimento do talento e da capacidade da pessoa até. E vejo que nesse aspeto há empresas que num processo de recrutamento pedem determinado tempo de experiência ou então não tem tempo para gastar em formação para terem custos acrescidos. E eu então não vejo que seja uma empresa propícia à mudança. Neste aspeto da mudança porquê? Porque mas empresas em Portugal e internacionais não são avessas à mudança. Mas atualmente derivado ao mercado em que estamos, vemos que o colaborador e os técnicos no processo de recrutamento tem que ver a capacidade de mudança que a pessoa face ao mercado próprio da empresa e face à concorrência. Neste mercado, no mercado atua, obriga-nos a ser constantemente mudados e estarmos sempre adequados ao mercado.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E em relação a este jovem recém-licenciado, que sugestões tu darias em relação a um eventual perfil de *sites* de rede social que tivesse? Considerando que está à procura de emprego.

“Tiago Dias”: Pessoalmente acho que...Saber dizer à pessoa “tens que fazer isto, tens que ser tu própria” e nunca esconder à pessoa. Ser sincero. Se fores aquela entrevista sê sincero. Se te perguntarem se tu tens competências nisto, se sim tu dizes que tens, se não vais dizer ao recrutador que não tens. Tens que ser sincero porque neste mercado temos que estar sempre

com a consciência que queres aprender e que queres diferenciar-te do mercado. Que queres adquirir competências – para ti essencialmente! Se és licenciada, consegues distanciar-te do mercado para teres a experiência e para teres o *know how* para teres bases para no futuro consegues distanciar-te no mercado. E saberes, pões no currículo a tua informação necessária: competências, os pontos fortes da pessoa e experiências de voluntariado que neste momento pede-se muito. Dizem que um currículo com experiências de voluntariado que o enriquece ainda mais. As pessoas pedem também mais voluntários no aspeto delas e do próprio local de trabalho.

Entrevistador: Na tua opinião os *sites* de redes sociais podem ser eleitos como método de pesquisa de talentos mais usado no futuro?

“Tiago Dias”: Eu acho que neste aspeto já podem ser eleitos no presente. Acho que basta as empresas quererem averiguar perfis vendo algumas experiências e sabendo que podem eventualmente fazer o processo de recrutamento. Mas claro que futuramente é o que será mais usual no processo de recrutamento.

Entrevistador: Hum, hum. E atualmente, achas que é o método mais utilizado ou não?

“Tiago Dias”: Ah, eu digo por experiência, acho que não. Não é o mais utilizado porque as empresas usam muito os *sites* de divulgação de publicidade, como é o caso do OLD e Custo Justo. As empresas apostam muito nesse segmento de mercado, nesse aspeto para desenvolver, para... Para procurar talento e eventualmente para o processo de recrutamento.

Entrevistador: Gostarias de acrescentar alguma coisa ao que disseste?

“Tiago Dias”: Não, não acho que está tudo.

Entrevistador: Então obrigada!

Entrevista nº 3

Data: 19 de Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 36 minutos

Pseudónimo: “Daniel”

Sexo: Masculino

Idade: 21 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: *Trainee Executive Search* (Estágio profissional)

Observações:

O entrevistado demonstrou-se sempre calmo e à vontade ao longo da entrevista.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como o Facebook, Twitter, etc.?

“Daniel”: Ok. São meios de comunicação tremendos que tem uma amplitude gigante, chegam a todos os pontos do mundo, ah... Mas o Facebook principalmente - que é o que eu uso mais – tem a grande desvantagem de ser um grande consumidor de tempo. Acho mesmo que as pessoas que não usam muito ou que só vão usando de vez em quando gastam um bocadinho de tempo. Andamos ali a ver fotos e notícias que às vezes não interessam e eu pelo menos sinto isso comigo, que me consome um bocadinho de tempo. Às vezes uso o Facebook em demasia. Ainda por cima, há nos telemóveis também. Então o pessoal tem muito o hábito de ir ver o Facebook, quando não existia Facebook via-se fazer outras coisas mas agora o pessoal anda muito sempre *online*. De resto, é uma forma de comunicar grátis e com pessoas de vários cantos do mundo. Falo com alguns amigos meus do Brasil, por exemplo. Por Facebook. Facilita um bocadinho e quando o pessoal também não carrega o telemóvel ou é de outra rede, dá para aproveitar o Facebook para comunicar.

Entrevistador: Ok. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou quiseres que repita, avisa.

“Daniel”: Ok.

Entrevistador: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”. O que é que tu achas desta definição?

“Daniel”: Ah...Quais é que são os três fatores? Competência?

Entrevistador: Competência, compromisso e contributo.

“Daniel”: Ok. É assim as pessoas numa empresa, eu acho que são o fator mais importante para uma empresa funcionar e para a pessoa ter lucro. Ter lucro ou dar lucro à empresa. Ah, e para isso precisa destas coisas que dissestes as competências, que são coisas com que elas já veem e que a empresa também tenta acrescentar. Ah... O contributo é o que as pessoas podem dar para acrescentar valor à empresa porque hoje em dia uma pessoa que não dê valor acrescentado à empresa é um peso morto e sendo um peso morto mais tarde ou mais cedo vai ficar sem emprego. E as pessoas que acrescentam valor vão ficando nas empresas e vão sendo requisitadas por outras empresas. Quanto...? Qual era a terceira?

Entrevistador: Competência, compromisso e contributo.

“Daniel”: Ah...Competência, compromisso exato! É conseguirem dar tudo de si e para conseguirem dar o melhor de si à empresa precisam de compromisso. E a empresa tem que arranjar meios de criar esse compromisso com as pessoas com quem ela trabalha, com os seus trabalhadores. Acho que é mesmo essencial e é isso que vai fazer a diferença no mercado de trabalho e as pessoas andarem felizes no trabalho também vai fazer muito essa diferença. As pessoas estarem comprometidas com a empresa para poderem dar o seu contributo, para poderem melhorar e ter mais competências para acrescentar valor à empresa.

Entrevistador: Hum, hum. Isso quer dizer que concordas com todos os fatores que mencionei ou não?

“Daniel”: Sim. Concordo. Acho que são os... são três fatores relevantes podem-se meter desta forma.

Entrevistador: Achas...

“Daniel”: Eu acho que...

Entrevistador: Diz, diz.

“Daniel”: Eu acho que competências sim. Não é o essencial mas sim é preciso competências. Competências técnicas, compromisso... Eu estava a pensar nisso com outras palavras mas agora não me estão a ocorrer... Agora também não estou a ver... mas o sentido está lá! É um bocadinho diferente mas o sentido está lá.

Entrevistador: *Commitment* (compromisso)?

“Daniel”: Sim, exato! É um bocadinho isso no fundo que as pessoas têm que dar à empresa. Neste caso a paixão pela empresa. Isso também é preciso para as pessoas conseguirem fazer um trabalho que não seja só trabalho das nove às seis e que as pessoas não saiam dali e parem de pensar no trabalho ou que se levantem e pensem “bem, agora tenho que ir trabalhar”. Não. As pessoas levantam-se “olha agora vou trabalhar, vou fazer o trabalho que eu gosto” e além de tornar a pessoa feliz vai trazer mais valor para a empresa.

Entrevistador: Hum, hum. E achas que falta algum fator para além destes que foram mencionados?

“Daniel”: Para...?

Entrevistador: Competência, compromisso e contributo. Achas que falta algum fator que defina um talento?

“Daniel”: Ah! Que defina um talento.

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Hum... Falta mesmo a pessoa ter talento porque (risos) nem todas as pessoas são talhadas para certas coisas e costuma-se dizer... Há uma expressão que é... Que as empresas é que fazem as pessoas incompetentes enquanto as vão subindo de função.

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Há um certo patamar em que a pessoa é muito boa e vê-se que a pessoa é muito boa, vai-se tentar fazer subir a pessoa, a pessoa sobe e... Mas depois se calhar já não tem o *fit* para aquela função que tinha com a outra. Então, vai torna-a incompetente nesta nova função. Ah...

Entrevistador: Diz-me só uma coisa, mencionas-te que “falta a pessoa ter talento”. O que queres dizer com isso?

“Daniel”: Talento é a pessoa (pausa). Apesar de ter competências para tal e... ter o compromisso e... Qual era a outra, desculpa?

Entrevistador: Competência, compromisso e contributo.

“Daniel”: E contributo. Pode ter isso tudo mas pode não ter o fit por exemplo, com a organização. A pré-disposição para fazer aquela função. Eu acho que é um bocadinho o fit entre a organização e a empresa. Se bem que isso está relacionado com o compromisso que aquela pessoa vai ter. Mas tem que ter um background, nesse sentido. Não sei se me fiz entender.

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Fiz? (risos)

Entrevistador: Eu percebi mas gostaria que explicasses um bocadinho melhor a ideia.

“Daniel”: Ok.

Entrevistador: Gostaria que desenvolvesse um pouco melhor a ideia. Falas-te no background como? “Competências que estão lá”...?

“Daniel”: É o que a pessoa está predisposta a fazer. A pessoa nasce com uma determinada vocação, digamos assim. Acho que é um bocadinho a vocação. Pode-se acrescentar o ponto das três perspetivas para o talento, podes acrescentar a vocação da pessoa. Para essa posição ou para outras posições porque sem a vocação para aquela área pessoa não vai ser uma vocação para aquela área. Pode vir a ser noutra naquela que é a vocação. Não sei se isso responde um bocadinho melhor à pergunta.

Entrevistador: Hum, hum. Como é que tu definirias um talento? (Pausa) Esquecendo esta definição, como é que tu definirias um talento?

“Daniel”: Mas em características que a pessoa tem que ter. Ou não?

Entrevistador: No que quiseses. Talento, o que é que te vem à cabeça?

“Daniel”: Ok. Talento, para mim uma pessoa se fosse (falha de voz) digamos a contactar alguém com base no talento seria: as competências sim, a pessoa gostar daquilo que faz, para mim é uma das coisas mais importantes. A pessoa demonstrar que consegue fazer bem aquilo que faz. Ah... (Pausa).

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Anda um bocadinho na onda do que tu estavas a dizer. É competências, gostar daquilo que faz, fazer bem aquilo que faz. (Pausa). Tem que ser uma pessoa dinâmica, preparada para o sucesso. Para mim. Depois vai depender um bocadinho da área. E para mim também tem que ser uma pessoa comunicativa porque no mundo em que estamos usa-se muito a comunicação. Claro que nem todas as posições do mercado é preciso e tal comunicação mas... para a maioria delas, digamos assim. Atualmente, acho que é um facto essencial as pessoas comunicarem bem e também não terem medo de arriscar. Acho que é um bocadinho o que falta a algumas pessoas. Essa seria, digamos, a minha definição de talento.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Qual é que tu consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais, como o Facebook, etc., na procura de talentos?

“Daniel”: É assim. Eu pessoalmente, uso muito o LinkedIn para encontrar talento. Quanto a outras redes sociais, eu acho que por exemplo o Facebook...Ah... Não gosto que o Facebook seja usado no recrutamento, isto porquê? Porque é o lado B da pessoa. Nós quando estamos

a... Não sei se sabes mas... disto da definição do lado B e do lado A. Imagina, o lado A é o lado profissional da pessoa e o lado B é o nosso lado pessoal.

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Ok? Isto, claro que todas as pessoas para se... Para terem uma boa performance numa organização tem que misturar o lado A com o lado B. Mas quando vamos ao Facebook eu acho que só estamos a ver o lado B da pessoa que é o lado pessoal. O LinkedIn é uma ferramenta muito mais virada para o lado A e para a primeira fase da contratação. Ah... Se bem que depois, no momento de entrevista, vamos ter que saber certas componentes do lado B da pessoa, do lado pessoal da pessoa para vermos se faz o *fit* com a organização. Ah, mas numa primeira abordagem eu acho que podemos ver coisas que não podemos ver na pessoa e excluimos logo à partida porque, sei lá... Há muitas coisas, tipo pessoas a beber no Facebook. Coisas do género, há imagens um bocadinho menos... (barulho com boca). Um bocadinho menos usuais na sociedade, um bocadinho mais mal vistas na sociedade. Podem logo excluir uma pessoa que pode vir a ser um talento, ah... E depois vais falar com a pessoa e ficas a perceber “bem ela é só assim aos fins-de-semana, e eu só vou trabalhar com ela durante a semana e durante a semana é uma pessoa certinha não... Não faz nada dessas coisas” enquanto no LinkedIn não vais encontrar esse tipo de situações. Vais encontrar só o lado profissional da pessoa, que é a parte que te interessa para poderes ter uma conversa com ela. Para perceberes se realmente faz sentido ou não. Mas sei que há muitas pessoas que... Muitas empresas consultam o perfil de Facebook das pessoas antes de chamá-las para uma entrevista, por exemplo.

Entrevistador: Hum, hum. Mas diz-me uma coisa. Na tua opinião qual é o papel que o Facebook ou os outros *sites* têm na procura de talentos?

“Daniel”: Qual é que é o papel? Ok. O que eles te vão mostrar é uma pull muito maior de pessoas que podes ver, que podes analisar, que podes encontrar. Ah, poderás analisar o talento por aí. Mas por exemplo, pelo Facebook eu acho que não vais ver o talento duma pessoa. Só se ela... Imagina, um *designer* e começar lá a meter os seus desenhos no Facebook, o que é normal. Aí é uma ajuda para encontrares talentos. Em certas áreas eu acho que pode ajudar bastante. Ah, por exemplo, pessoas terem página no Facebook isso pode ser um plus para elas, para mostrarem o talento delas. Eu acho que, por exemplo o Facebook, eu acho que é mais usado para mostrarem o talento para os outros e não para os outros... Também é claro

que vão à procura, não é? Eu pelo menos não ia só por aí. Acho que tem um papel importante mas acho que há outros meios mais fiáveis de encontrar talento.

Entrevistador: Tais como?

“Daniel”: Ah... Falar com pessoas basicamente. Eu acho que as *sources*, não se conheces o termo.

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: É referências basicamente. O mais fácil para encontrares a pessoa ideal é conheceres uma pull de pessoas grande em que precisas do talento para y e vais falar com as pessoas. “Olha preciso desta pessoa que faço isto, isto e isto”. E ela “olha, conheço esta pessoa que faz isto e isto, não faz aquilo” e falas com essas pessoas e falas com outras. Pedes a essas pessoas para mandarem alguém parecido com o perfil delas e vais abrindo caminho a mais pessoas já com... Com uma opinião de alguém sobre ela. Eu acho que é uma forma muito mais fiável e também mais pessoal, transacional e mais pessoal de encontrar talento.

Entrevistador: Basicamente estás-me a falar da rede de contatos ou do *networking*, correto?

“Daniel”: Sim, sim. *Networking*.

Entrevistador: E qual consideras ser a importância do *networking* ou dessa rede de contatos na procura de talentos?

“Daniel”: Eu acho que é... Eu acho que para mim é a ferramenta mais importante porque... É como eu te estava a dizer, vai-te meter em contato com várias pessoas, já com uma referência anterior. Ah, imagina falas com uma pessoa, ela gosta de outra. Tu já sabes “bem, ela gostou, vou falar com ela”. “Gostei também” . Já tens ali duas pessoas com um sim. Enquanto que também podes ir falar com outras pessoas que já comunicaram com a anterior e perguntar o que é que acham dela basicamente. E acho que aí trocas opiniões e tens um contato com a pessoa e com pessoas que já trabalhar ou são amigos ou colegas, algo do género. Tens um, digamos (pausa).

Entrevistador: *Feedback*?

“Daniel”: *Feedback* diferente. Sim, tens um *feedback* basicamente.

Entrevistador: Falaste-me há pouco que usas o LinkedIn na pesquisa de talentos, correto?

“Daniel”: Sim, correto. Sim, sim.

Entrevistador: Usas mais algum para além do LinkedIn?

“Daniel”: É assim, eu não uso. Só uso quando tenho alguma formação que eu acho que é o Pilp. É tipo um Google que pesquisa pessoas. Isso, eu aprendi numa formação de marketing pessoal.

Entrevistador: Então fala-me um bocadinho no Pilp, se o usas.

“Daniel”: Uso mas é uma coisa recente e ainda não deu muitos resultados para te ser sincero. Isto basicamente é um Google mas feito para encontrar pessoas. Em vez de procurares o palácio da China procuras pela Maria João e vai-te mostrar as Marias João’s todas que existem.

Entrevistador: Mas o perfil tem exatamente o quê? É tipo LinkedIn e tem o Curriculum, tem informações pessoais...?

“Daniel”: O quê? O Pilp?

Entrevistador: Sim.

“Daniel”: Não. Aquilo encontra o Facebook, encontra o LinkedIn, encontra o Hi5, por exemplo das pessoas. Encontra basicamente a informação que está *online* das pessoas.

Entrevistador: Tudo o que está *online* ele reúne e mostra-vos, é isso?

“Daniel”: Sim, mais ou menos. Sim. E é por ordem, imagina se procurares Obama vai-te aparecer primeiro o Obama e depois se calhar vai-te aparecer outros Obamas não tão conhecidos.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Na pesquisa de talentos para além dos que mencionas-te usas mais algum? LinkedIn e Pilp, é isto?

“Daniel”: LinkedIn e Pilp. Só. E as referências. O *networking*. Não é nenhuma rede social é só os contatos (riso).

Entrevistador: Sim, sim (riso).

“Daniel”: É uma rede real! (riso).

Entrevistador: Sim, exatamente (riso). Porque preferes estes dois *sites* de redes sociais a outros como o Facebook, Twitter, etc.?

“Daniel”: O Facebook pelas razões que disse anteriormente. Por ver só o lado pessoal da pessoa e não ver tanto o lado profissional. Ah, uso o LinkedIn porque basicamente é uma ferramenta quase 100% profissional, que o mercado usa e encontra todas as pessoas que estão motivadas ou não para mudar de emprego e para serem um talento basicamente. Hoje em dia se um profissional não tiver um LinkedIn é um bocado estranho. Olhas para a pessoa de uma maneira diferente de certeza.

Entrevistador: Porque achas isso?

“Daniel”: Acho isso porque hoje em dia toda a gente tem e é como se tivéssemos o... É o nosso curriculum *online* para toda a gente ver. E acho que é uma vantagem estarmos a mostrar-nos ao mercado, mesmo não sendo preciso e abre-nos rede para construirmos o nosso *networking*, por exemplo. O LinkedIn ajuda bastante a construir o nosso *networking* e a arranjar referências. E acho que se uma pessoa não tiver está um bocadinho um passo atrás para quase tudo. Há pessoas que claro, por exemplo um escritor. Um escritor que escreve só livros se calhar o LinkedIn para ele não faz muito sentido mas não havia nenhum entrave a ele ter e podia até mostrar o seu trabalho lá.

Entrevistador: Hum, hum. Mas estavas a dizer porque preferes estes *sites* aos outros. Falaste no Facebook, falavas no LinkedIn...

“Daniel”: Sim, por exemplo o Twitter não sei até que ponto pode ter implicações para encontrar pessoas. Eu uso o LinkedIn porque basicamente, ele reúne a informação que eu como recrutador necessito. O que a pessoa fez, o nome da pessoa e conseguimos contatar com a pessoa. Portanto não vejo nenhuma rede social a fazer o mesmo. Pode existir mas eu não conheço.

Entrevistador: Ok. Quais é que consideras serem as principais vantagens que obténs através do uso de *sites* de redes sociais nesta procura de talentos?

“Daniel”: Vantagens? Encontrar montes de pessoas. Montes de pessoas mesmo que não íamos encontrar de outro modo e tão rapidamente. Eu acho que as grandes vantagens são a quantidade de pessoas que podemos encontrar e a informação que conseguimos reunir das pessoas nesse espaço de tempo e... E o pouco tempo que demoramos a encontrá-las. Porque uma pesquisa no LinkedIn é uma coisa de segundos ou de minutos. É uma coisa muito rápida para encontrar uma pull de pessoas muito grande.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma vantagem que queiras apontar?

“Daniel”: É tudo. Eu acho que essas três são bastante grandes já.

Entrevistador: E desvantagens?

“Daniel”: Desvantagens. Boa pergunta. Ah... (risos). É assim! Desvantagens para nós , pessoas que procuram talento ou que recrutam, tem uma grande desvantagem que é estarmos tão abertos a uma pull de pessoas que algumas pessoas nos veem pedir “trabalho”. Veem falar connosco a tentar também divulgar o seu CV e a adicionar-nos e a falarem connosco mas eu não considero isso uma desvantagem só por si. Basicamente, às vezes sei de casos que há pessoas um pouco mais chatas, pessoas que fazem um bocadinho mais de pressão e... Ah, sei lá! Mandarem um *email* todos os dias ou coisas do género ou meterem-se com as pessoas... É mais meterem-se com as mulheres que acontece. Pessoas a meterem-se no LinkedIn a usar aquilo tipo Facebook. Tipo chat (risos). Com as minhas colegas às vezes acontece e é uma risada engraçada (risos).

Entrevistador: Mais alguma desvantagem que queiras apontar?

“Daniel”: Não.

Entrevistador: Ok, ok. Quais são as outras ferramentas para além dos *sites* que mencionas-te – o Pilp e o LinkedIn – que consideras que são importantes na procura de talentos?

“Daniel”: Uma base de dados, obviamente, é bastante importante. Porque vamos conseguir lá reunir formação tanto *online* como por exemplo *offline*, dependendo da base de dados. Mas é muito importante porque podemos, além disso, acrescentar comentários e coisas do género que... Que nos vão fazer ter outra perspetiva das pessoas, dos candidatos. Conseguir lá reunir informação para ser mais fácil contatar essas pessoas para ver, para ser mais fácil arranjar

uma oportunidade ou ter um projeto válido para essa pessoa. Acho que uma base de dados é muito importante. E depois continua a ser o *networking*, ah... Nós particularmente na empresa X utilizamos... Também utilizamos fichas. Um *dossier* com as fichas das pessoas.

Entrevistador: Fichas tipo CV's ou...?

“Daniel”: Ah...

Entrevistador: ... Que os candidatos preenchem ou...?

“Daniel”: Não, não! Não são os candidatos. Eles não... Basicamente, só para te dar um exemplo. Nós imprimimos o LinkedIn da pessoa, contactamos a pessoa pelo LinkedIn, não é? E depois temos uma fichinha onde temos os requisitos para a função e agramos o LinkedIn dessa pessoa a essa ficha. Tentamos arranjar o número dela e meter lá o número. Basicamente é os requisitos para depois fazermos uma conversa telefónica com a pessoa para ver se ela realmente tem *fit* para o que estamos à procura. Antes de reunir para uma... Para uma conversa presencial. Tipo é uma ficha mas não é preenchida por eles, é preenchida por nós.

Entrevistador: Ok. Mais alguma ferramenta?

“Daniel”: Hum.... Não. Só essas três.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Que critérios de avaliação são usados para selecionar os talentos durante um processo de seleção ou exclusão dos mesmos?

“Daniel”: É assim, no início vão ser sempre as competências técnicas, não é? Porque sem isso a pessoa, pelo menos que me diga que faz aquilo, não sou eu que vou confirmar. No início acreditamos sempre na palavra das pessoas e elas respondem normalmente porque sabem que mais tarde ou mais cedo isso vai-se descobrir, não é? Como é por exemplo, o caso do inglês. Podemos perguntar à pessoa como é que fala inglês. Ela diz que é fluente, na entrevista se calhar vamos ter uma validação... Mesmo uma validação. Vamos falar inglês com ela e se ela estiver a mentir vamos facilmente perceber. Ah... Primeiro as competências técnicas, depois numa conversa presencial eu avalio muito a postura não-verbal que acho que é essencial as pessoas conseguirem comunicar sem falar. Eu acho que a postura da pessoa é muito importante, tem que ter uma postura relaxada mas não relaxada demais. Tem que ser descontraída para a pessoa conseguir transmitir o que quer. Mas... Nem a mais, nem a menos,

q.b. Depois disso os próprios comportamentos das pessoas e a própria atitude, às vezes a atitude acho que também é muito importante. Ah... Se a pessoa mostrar garra e... La está, também depende um bocadinho da função, não é? Mas... a atitude da pessoa também conta muito. Os comportamentos e a forma de falar. Ah, a forma como consegue estruturar as suas ideias porque há pessoas que não tem capacidade para estruturar as ideias e contam as coisas um bocadinho o dois, o três, o quatro e o um. Um, dois, três. Coisas assim desse género. É basicamente fatores técnicos e depois comportamentais.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Quando usas os *sites* de redes sociais nesta procura consideras que estes podem afetar a imagem do candidato?

“Daniel”: Sim, claro. Por exemplo, a pessoa no LinkedIn ter uma foto de óculos escuros ou ter uma foto a andar de bicicleta, como já me aconteceu, não abona muito a favor da pessoa. Para já parece que... As pessoas sabem que aquilo é uma rede profissional e parece digamos que não se estão a importar com, com o seu profissionalismo. Basicamente a pessoa vai pensar duas vezes se aquela pessoa faz sentido ou não. Por ter uma imagem menos profissional logo à partida. E depois também, por exemplo, um erro no CV, claro que no LinkedIn um erro... Ortográfico também não vai abonar a favor da pessoa. Vamos pensar “se aqui já se está a desleixar no seu futuro trabalho então como é que vai ser?”. É um bocadinho por aí que pode criar uma má imagem.

Entrevistador: Mais alguma situação que tenhas experienciado para além de...

“Daniel”: Dessas duas?

Entrevistador: ...de imagens menos próprias que tenhas no LinkedIn?

“Daniel”: Por exemplo, eu houve uma altura que uma amiga minha uma vez, eu vi-a estava à procura de emprego, estava à procura do primeiro estágio e vi-a que ela tinha uma frase naquela coisa da... Naquela coisa das funções.

Entrevistador: Sim, sim. O resumo.

“Daniel”: Eu agora tenho lá *executive search trainee* e ela tem “tenho talento, tem uma oportunidade para mim?”. E eu virei-me para ela e disse oh “Andreia” tens esta frase aqui no LinkedIn. Pa, não leves a mal mas parece que estás a pedir trabalho. Tu não tens que pedir

trabalho. Vais arranjar trabalho mas não é a pedir esmola! Que é o que eu via ali naquela frase “tenho talento, tem uma oportunidade para mim?”. Era uma coisa assim do género. Mas dizia “tenho talento” pronto, tens talento e fazes o quê? Ah, era um bocadinho por aí e estar a pedir uma oportunidade assim à descarada eu acho mal. Já não gosto quando as pessoas que dizem “á procura dum novo desafio profissional”, já não acho muita piada a isso. Ah... mas é menos mau digamos assim. Foi só a situação que me lembrei agora. Agora assim de repente não... não estou.

Entrevistador: Ok, ok. Vamos supor no caso de um jovem recém-licenciado que procura um estágio ou um emprego consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes num processo de recrutamento?

“Daniel”: Os estados?

Entrevistador: Os *sites* de redes sociais.

“Daniel”: Ah, os *sites*. Sim, eu acho que são bastante importantes porque no fundo a pessoa tenta um pouco para mostrar ao mercado. Quanto mais coisas positivas tiver nesse meio e quanto mais... Por exemplo, o LinkedIn quanto mais pessoas, ter vários contatos, mais facilmente a pessoa vai ser bem referenciada para um projeto ou vai ter uma pessoa que sabe duma oportunidade para ele. Ah, eu acho que abre muitas portas as redes sociais para pessoas da minha idade e até pessoas mais novas ou... E até pessoas mais velhas porque no fundo mostra-te a muitas pessoas e no fundo vais poder meter lá muita informação e dar essa informação a várias pessoas que sem uma rede social não conseguias ir. Ah, e para uma pessoa que se acabou de licenciar, provavelmente só tem o curso e teve um emprego numa loja ou coisa do género ou nem isso. Acho difícil para essas pessoas conseguirem-se divulgar ao mercado. Por isso, uma rede social como o LinkedIn, mesmo no Facebook falando com certas pessoas, tentando manter contatos das pessoas que estão em empresas. Vai ajudar a pessoa a conseguir emprego.

Entrevistador: Hum, hum. Então e que sugestões darias a um jovem que estivesse nessa situação em relação a um perfil que tivesse no LinkedIn ou Facebook, por exemplo? Que sugestões darias, que conselhos darias a esse jovem?

“Daniel”: Ok. Eu ao Facebook, se usasse isso como ferramenta profissional – que não uso – evitaria todas as fotos do género que te falei anteriormente. Por exemplo, estares a beber ou estares a fumar. Coisas do género. Mas acho que toda a gente merece ter fotos assim porque são os nossos momentos de diversão, lá está. É o nosso lado B. E acho que nenhum recrutador deveria ter isso em conta para recrutar mas sei que há muita gente que o tem. No LinkedIn, uma coisa muito importante que eu não tenho é o sumário. Em que a pessoa diz basicamente o que é e o que quer fazer. O porquê é bastante importante, sabermos porque queremos as coisas. Ah, eu por acaso agora não tenho porque não acho (riso), não acho necessário mas tenho que o fazer. Não posso estar a falar (riso) sem ter. E depois, por exemplo, imagina a pessoa teve um emprego numa loja da Zara, não dizer só olha tive, trabalhei na loja da Zara no LinkedIn. Não, tem que ter um bocadinho as descrições do que aprendeu e eu acho que isso vai potenciar em termos de futuro. Porque no fundo estar a ter contato com o público vai-te potenciar a tua comunicação. E...e isso é uma grande mais-valia o contato com as pessoas e o à vontade que já tens com isso. E outra coisa! Saindo aqui um bocadinho fora das redes sociais, ah, mas estando na internet também que eu acho que é muito importante. Os jovens pensarem onde querem realmente trabalhar. Porque podemos pensar “é pá, quero ir para um banco” e depois pensam “hum, mas não quero andar 5 dias por semana de fato”. Então o banco não é onde tu queres trabalhar. Tem que se... Eu acho que tem que se fazer uma lista das empresas que nós pensamos que conseguimos ter potencial lá e gostar de trabalhar. Ah, isso foi uma coisa que eu fiz á pouco tempo. Sinceramente não sabia, disseram-me para eu fazer. As empresas nem deviam colocar anúncios, as pessoas é que tem que ver onde é que acham que vão... Tem que procurar o trabalho porque o trabalho não vem ter com elas e as pessoas no fundo, muitas vezes, só mandando um CV para a empresa estão a ficar á espera que o trabalho venha ter com elas. Tem que tentar arranjar empregos de forma um bocadinho mais criativas que é, acho que isso é o que falta um bocadinho no mercado de trabalho. As pessoas ficam muito á espera. Não é mandar 5 currículos para todos os anúncios que há no Net- Empregos e, por exemplo, empregos e esperar que algum lhe caia do céu. Eu acho que é pegar, ir um dia a Lisboa e ir para as empresas entregar currículos, por exemplo. Tem que ser uma procura de emprego mais proactiva e não tão reativa, digamos assim.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Mais alguma coisa que queiras acrescentar?

“Daniel”: Não.

Entrevistador: Ok.

“Daniel”: (Risos).

Entrevistador: Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado no futuro?

“Daniel”: Eu acho que é, que vai ser o método mais utilizado no futuro e acho que já é bastante utilizado hoje em dia. Eu acho que vão é ter, cada vez mais, digamos... Mais um aglomerado de pessoas nos mesmos *sites* e acho que vai-se procurar sempre fazer *sites* um bocadinho diferentes. Por exemplo, não sei se já ouviste falar da Talent City?

Entrevistador: Hum, hum.

“Daniel”: Já?

Entrevistador: Já, sim.

“Daniel”: Pronto, isso vem um bocadinho atrás dos jovens recém-licenciados á procura de emprego. Aquilo no fundo é uma rede social que, é uma cidade virtual em que os jovens podem procurar emprego. Podem-se expor á comunidade de empresas que está à procura de jovens para arranjar emprego. Eu acho que não é só as redes sociais mas a internet em si que ajuda bastante a encontrar e a divulgar os talentos.

Entrevistador: Portanto... Esclarece-me uma coisa, tu dizes que achas que os *sites* de redes sociais que neste momento até são muito utilizados mas, na tua opinião, é o método de pesquisa mais utilizado para procurar talentos?

“Daniel”: É assim... Posso dar a minha opinião mas nesse caso não vai ser fundamentada. Porque estás a fazer-me uma pergunta onde eu tenha que pensar num número.

Entrevistador: Não, não. Segundo a tua experiência, o que é que ela te diz?

“Daniel”: Ok. Repete a pergunta se faz favor.

Entrevistador: Se achas que os *sites* de redes sociais são o método mais utilizado para pesquisa de talentos? Neste momento.

“Daniel”: Neste momento... Para pesquisa. É assim, pode sempre fazer parte da pesquisa. Eu acho que vai sempre, hoje em dia que vai sempre fazer parte da pesquisa para, por exemplo, um programa de *trainees*. Ou para outro tipo de programas, acho que vai sempre fazer parte. Eu acho que é um meio bastante utilizado. Ah, é um dos meios utilizados porque há vários meios, digamos assim. Eu sei que não estou a responder à questão, não é? (risos).

Entrevistador: Não, estás a responder mas continua, continua.

“Daniel”: Era só isso? Acho que é um dos meios que são, que é bastante utilizado na procura de pessoas e de talentos.

Entrevistador: Mas que na tua opinião não é o mais utilizado, é isso?

“Daniel”: Isso é difícil de dizer. O mais utilizado mas em número ou em tempo que é investido? É um bocadinho diferente, não se estás a perceber.

Entrevistador: Ok. Então responde-me primeiro em número e depois em tempo.

“Daniel”: Em número eu acho que sim porque é... Va, quase sempre utilizado. Nós se calhar vamos ver o LinkedIn da pessoa ou vamos ver o Facebook, coisa assim. Ah, em tempo não porque basicamente vai ser um curto espaço de tempo que vamos passar no LinkedIn da pessoa, ou no Facebook da pessoa, ou no Twitter da pessoa e vamos mais nos dedicar, sei lá! Nós demoramos, por exemplo, 5, 6 10 minutos a ver o LinkedIn no máximo dos máximos e é porque estamos já à procura de outras pessoas. Ou seja, se calhar tem menos tempo. Agora o outro processo, por exemplo uma entrevista, já demora muito mais. Portanto em tempo eu acho que não, em número sim.

Entrevistador: Esclarece-me uma coisa, disseste-me que usavas os *sites* de redes sociais para saber mais informações sobre o candidato...

“Daniel”: Isso... Desculpa! Isso por exemplo nos for referenciado.

Entrevistador: Hum, hum. Ok.

“Daniel”: Se não podemos usar isso numa fase de início ou no meio quando não temos informação da pessoa. Quando só temos o nome, ou o nome e a empresa, ou o nome e o

número de telefone. Quando não temos ainda o contato com a pessoa para ela nos poder mandar o CV, por exemplo.

Entrevistador: Hum, hum. Mas quando a pessoa vos enviar CV, isto segundo a tua experiencia, é usual verificarem o perfil de algum candidato ou dos candidatos nos *sites* de redes sociais?

“Daniel”: Imagina, se a pessoa fizer uma candidatura espontânea que é o normal no meu caso. Se nos enviarem o CV com o LinkedIn nós não vamos ao LinkedIn da pessoa. Só se ela nessa altura fizer algum sentido para algum projeto, é provável que possamos lá passar e ver. Mas se não fizer sentido para nenhum projeto na altura em que nos enviar o CV não faz sentido irmos ver o LinkedIn da pessoa.

Entrevistador: Ok, só usam em certas situações. É isso?

“Daniel”: Sim. É bastante regular usarmos, ok?

Entrevistador: Ok.

“Daniel”: Mas utilizamos só quando estamos em projetos basicamente. Quando estamos à procura de pessoas para e não quando estamos a receber candidaturas espontâneas.

Entrevistador: Portanto num processo de recrutamento em que vocês estão a iniciar usam os *sites* de redes sociais para verificar os candidatos, é isso?

“Daniel”: Sim.

Entrevistador: Ok. Gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste?

“Daniel”: Falei da procura de emprego, que era o que eu queria falar. Falei do cenário do LinkedIn, falei da Talent City também (risos). Não acho que não.

Entrevistador: Então, muito obrigada e dou por terminada a entrevista.

Entrevista nº 4

Data: 23 de Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 35 minutos

Pseudónimo: “Susana”

Sexo: Feminino

Idade: 21 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Estagiária de Recursos Humanos

Observações:

A entrevistada mostrou-se à vontade e respondeu de forma direta às questões colocadas. A entrevista desenvolveu-se com pouco a apontar.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, etc.?

“Susana”: Eu acho que hoje em dia são essenciais, não é? São essenciais para a aproximação de pessoas, quer pela distância, quer pelas próprias diferenças que existem entre as pessoas e são um meio de comunicação para tu conseguires encontrar...Ahum... Cultura também. Conseguires-te informar melhor sobre questões como digo de cultura, de outras pessoas ou mesmo a nível de empregos, de... De propostas que tu tenhas para a tua vida, não é? Que sejam importantes para nós e acho mais do que uma ferramenta de informação e uma ferramenta de comunicação. Agora hoje em dia, eu acho que já não há ninguém que veja uma notícia no jornal ou na televisão. Acredito que haja mais pessoas a ver notícias pelos *sites* de redes sociais. E acho que mais do que comunicação é informação também.

Entrevistador: É assim “Susana”, eu gostava de partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que repita avisa.

“Susana”: Ok.

Entrevistador: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“Susana”: Ah... Acho que... Que o talento nasce connosco de certa forma. Ah... mas mais do que nascer connosco pode ser também desenvolvido, não é? Ah... Daí para desenvolver talentos são necessárias essas 3 características que... Características que poderão indiciar o seu talento. É útil para a empresa e para a equipa. Acho que essencialmente, lembro-me que falaste em compromisso. Certo?

Entrevistador: Sim, sim. Competência, compromisso e contributo.

“Susana”: Competência e contributo, pronto. Ah... Lá está! É a competência do talento que nasce, não é? Com a pessoa e que pode ser desenvolvido através das competências que lhes estamos a dar. Penso eu que seja. Se dermos uma função ao colaborador que vá de encontro ao talento dele mais facilmente ele desenvolve esse talento, não é? A partir daí penso que será mais fácil criar essa ligação de compromisso, por isso é que eu estava a dizer com a empresa. Penso que seja por aí.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Concordas com todos os fatores desta afirmação ou há alguma coisa que não concordes?

“Susana”: (Pausa).

Entrevistador: Se quiseres eu repito.

“Susana”: Sim, por favor (risos).

Entrevistador: Ok. “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

“Susana”: Ah... Talvez, talvez... Va a competência, vamos lá ver. O que me apraz dizer assim à primeira vista é que uma pessoa pode... Um colaborador é efetivamente e todos os colaboradores têm algum talento. Mesmo que não seja descoberto imediatamente todos têm algum talento. Daí e por isso é que eu estou a dizer que até eles terem competência?... Bom (risos). Vai alguma distância. Mas penso que tal como o talento essa competência é algo que se cria, que se cria no colaborador. E la está! Foi o que disse e afirmo, se dermos uma tarefa uma tarefa ao colaborador que vai de encontro ao seu talento provavelmente ele vai ter mais competência. Talvez duma forma geral sim, acho que à partida concordo com todos os fatores dessa afirmação.

Entrevistador: Hum, hum. Achas que fala algum fator que não foi mencionado?

“Susana”: Queres que repita?

Entrevistador: Sim, sim. Já agora.

“Susana”: É a união dos três fatores. Competência, compromisso e contributo.

Entrevistador: À primeira vista não. (Risos). Não estou a conseguir encontrar outro fator.

“Susana”: E tu como é que definirias um talento? Esquecendo esta definição que te apresentei.

Entrevistador: Como é que eu defino um talento?

“Susana”: Para mim... Um talento no geral, não é?

Entrevistador: Sim, sim.

“Susana”: Um talento para mim é de certa forma é uma competência que nasce com a pessoa. Ah... Que dá prazer à pessoa de fazer. Que pode ser desenvolvido e que pode ser útil para a pessoa ou para mais pessoas. Estou a lembrar-me de... Para o trabalho, para a vida pessoal, para outras pessoas. Sobretudo para o trabalho acho que poderá ser uma mais-valia.

Sei lá. Pro exemplo, uma pessoa que nasce com jeito para pintar. É um talento, não é? Mas para mim e segundo a definição que acabei de dar só será um talento se der prazer à pessoa de fazer. Acho que a pessoa com o talento terá prazer nisso, neste caso de pintar. Poderá ser útil a essa pessoa. Poderá ser um artista plástico, poderá...Sei lá! (risos). Poderá também a nível pessoal ajudá-lo também a ter mais criatividade. Poderá oferecer prendas ou algo do género. Penso que é por aí.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Qual consideras ser o papel que os *sites* de redes sociais têm na procura de talentos?

“Susana”: (Pausa). Certo. Bom, como eu referi há pouco, as redes sociais são redes de informação e de comunicação e acho que hoje em dia... Por acaso não estou a ver nenhum caso mas de certeza que haverá casos de talentos que foram descobertos por essas redes. Ah... Porque hoje em dia há pessoas que não tem formação específica em certas áreas mas que tem talento, ah... Nessas mesmas áreas e que acabam por espalhar esse talento que elas têm através das redes sociais. Por exemplo, alguém que tenha jeito para desenhar, como eu estava a dizer, pode publicar um desenho que tenha feito no Facebook. Por exemplo. Ah... Pode até nem ter formação na área das artes mas ao fazer essa publicação poderá haver uma galeria de arte que goste desse desenho e que o chame. Acho que é essencial hoje em dia. Porque muitas vezes as pessoas que estão nas áreas, em certas áreas nem sempre são as mais competentes, nem sempre são as que tem mais talento dentro dessas próprias áreas. E portanto poderá haver outras que tenham esse potencial e que não seja reconhecido ou porque não tem formação ou porque qualquer outro motivo. Daí que são essenciais para as pessoas mostrarem aquilo que sabem fazer e as empresas também de certa forma, as empresas ou organizações o que seja, conseguirem também atraírem esses mesmos recursos digamos assim.

Entrevistador: Hum, hum. No teu caso, segundo a tua vida profissional, costumavas usar *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Susana”: Ah, não. Neste caso não utilizamos portanto os *sites* de redes sociais. Ah... Nós utilizamos *sites* de emprego. As redes sociais não são efetivamente muito utilizadas para a procura de talentos, neste caso.

Entrevistador: E não são usados porquê? Consegues-me apontar alguma razão?

“Susana”: Ah... Neste caso penso que seja por ser mais fácil através dos *sites* de emprego. As pessoas estão habituadas a ir a *sites* de emprego, apesar de saber que neste momento já estão também páginas nos *sites* de redes sociais que são usados para a procura de emprego. Penso que as pessoas já se habituaram aos *sites* de emprego. Já conhecem o nome dos *sites* de emprego, já vão lá a esses *sites* de emprego e por isso é mais fácil conseguir neste caso atrair pessoas. E então é mais fácil através destes *sites*. No meu caso, no caso da empresa da qual estou inserida, ah, é mais fácil para nós através dos *sites* de emprego do que propriamente pelas redes sociais. Não que tenhamos já experimentado fazer aposta. Da procura de talentos nos *sites* de redes sociais. Neste momento temos tido bons resultados através dos *sites* de emprego e acho que por aí temos continuado com este método.

Entrevistador: Mas isso quer dizer que já tentaram usá-los noutra altura? Não percebi muito bem...

“Susana”: Não, não. Neste caso estou a dizer que como temos tido sucesso no que diz respeito aos *sites* de emprego ainda também não tentamos apostar nos *sites* de redes sociais porque... Creio que será um método bastante eficaz! Disso eu não tenho qualquer tipo de dúvidas. Os *sites* de redes sociais estão em ascensão e penso que são essenciais neste momento e que sejam bastante positivos. No nosso caso como temos tido boas respostas com os *sites* de emprego ainda também não fizemos essa aposta.

Entrevistador: Ok. E quais achas que são as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais neste tipo de processos?

“Susana”: Ah... Neste tipo de processos poderá ser mais prático, penso eu. Ah, porque alguém que procura emprego... Eu penso que alguém que está associado a um site de redes sociais, não é? Estará em constante contato nesse mesmo *site* e nem todas as pessoas estão a toda a hora (risos) nos *sites* de emprego a tentar ver que emprego é que saiu. E aí os *sites* de redes sociais podem ser muito mais rápidos na procura de talentos. As pessoas podem responder muito mais facilmente, ah... E depois desde já uma vantagem clara para o meu caso, no caso da empresa que estou inserida, nós contratamos colaboradores para a área comercial e precisamos de pessoas mais jovens. Penso que nesse caso seria um fator essencial, se nós utilizássemos os *sites* de redes sociais muito provavelmente conseguiríamos atrair pessoas do perfil que procuramos. São pessoas mais jovens. Não que eu... Que os *sites* de redes sociais só tenham pessoas mais jovens, obviamente que terão pessoas mais velhas

mas penso que a grande maioria serão jovens. E neste caso seria outra das mais-valias dos *sites* de redes sociais seria encontrar pessoas mais jovens. Ah... E depois vai por aí... Ah! E poderá também haver a vantagem de podermos conhecer a pessoa melhor e melhor o colaborador. Através dos *sites* de redes sociais porque o curriculum, quando nós recebemos o curriculum é uma coisa mais... Mais formal. Através dos *sites* de redes sociais também podemos agilizar o processo e poderá ser algo mais informal que... Em certos casos poderá ter um melhor impacto junto do colaborador. Pode também assumir a empresa que o está a contratar como uma empresa mais jovem, mais dinâmica e será também mais fácil atrair mais pessoas. As pessoas veem que é jovem e dinâmica por estar a usar os *sites* de redes sociais que penso que neste momento são muito utilizados face aos *sites* de emprego ainda tem pouca utilização. E daí então, penso que será outra mais-valia.

Entrevistador: Hum, hum. E desvantagens dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Susana”: Desvantagens. (Esforça a garganta). Desvantagens no processo. (Pausa e ri-se). Sinceramente não consigo ver desvantagens, não sei. Mas...Para recrutar, não é? Desvantagens dos *sites* de redes sociais para o recrutamento. (Pausa). Não, não consigo encontrar sinceramente. Penso que é um método bastante eficaz. Não estou a ver neste momento. Poderá haver é que na busca de colaboradores para profissões mais formais, ah...Não sei, poderão ser menos viáveis. No entanto não consigo encontrar nenhuma desvantagem que possa ser apontada.

Entrevistador: Ok. Tudo bem. E quais são as outras ferramentas – apesar de não usares os *sites* de redes sociais - que costumas utilizar na procura de talentos?

“Susana”: (Pausa).

Entrevistador: Net-Emprego já mencionas-te, correto?

“Susana”: Sim.

Entrevistador: Para além do Net-Emprego, que outras ferramentas apontarias? E que na tua opinião são importantes para o processo?

“Susana”: Para além dos *sites* de emprego? Outras ferramentas?

Entrevistador: Exatamente.

“Susana”: Outras ferramentas... Pois, no caso da empresa em que eu estou nós só recrutamentos através dos *sites* de emprego. Ah... Outras ferramentas, não consigo. Eu acho que os *sites* de redes sociais poderia ser um aspeto que poderia ser utilizado, no entanto... Além dos *sites* de redes sociais e dos *sites* de emprego, não sei. Penso que serão estas as mais viáveis. Não conheço outras ferramentas para fazer o recrutamento e seleção a não ser depois pronto a parte da entrevista e tudo mais mas isso já é após (riso). Depois do anúncio e, ah... Portanto neste momento não conheço outras formas utilizadas. Admito que haja (risos) e que sejam bastante benéficas mas eu não conheço neste momento.

Entrevistador: Ok. E que critérios é que são usados, no caso da tua experiência profissional, para seleccionar os talentos num processo de seleção ou exclusão dos mesmos?

“Susana”: Certo. Neste caso, na empresa onde eu estou nós só recrutamos colaboradores para a área comercial. Nós procuramos perfis comerciais. A nível da formação, não temos propriamente uma formação exigida. Nós exigimos portanto o 12º ano. Será o escalão exigido, ah... Depois a nível de licenciatura as pessoas que integram as equipas podem ou não ter a licenciatura, podem estar a estudar ou não porque aí temos diversos horários e portanto nesse o obrigatório será o mesmo o 12º ano. Porque nos mostra que é uma pessoa apta e que também pronto, estudou o suficiente para conseguir efetuar as tarefas que lhe são destinadas. E para além disso, procuramos pessoas que tenham uma aparência física, uma boa aparência física. Uma boa apresentação. Ah... Portanto nós recrutamos comerciais para a área empresarial e daí precisamos de pessoas que tenham mesmo boa apresentação. Mais? E para além disso que tenham, ah... Uma boa comunicação. Que sejam pessoas comunicativas. E portanto aí, se à partida na entrevista nós seleccionamos os candidatos, à partida todos os candidatos que nos enviam curriculum, ah, são desde logo chamados para fazer uma entrevista. Um primeiro momento de entrevista, onde nós percebemos como é também a forma de comunicar do colaborador. Ah... E aí se for uma pessoa comunicativa, que logo à partida na entrevista comunique connosco e fale e que seja ativa e tudo mais. Ah... À partida será bem, será colocado. Uma pessoa que não seja comunicativa e que se apresenta na entrevista como uma pessoa que se apresenta com uma postura mais cabisbaixa e que à partida se apresenta com um discurso tipo “sim”, “não”, “talvez” às questões que nós fazemos, aí não será seleccionados porque nos mostra que não é uma pessoa comunicativa. E portanto se o perfil neste caso é para fazer a ativação de serviços ou algo do género

precisamos de uma pessoa comunicativa. E depois as pessoas que se mostram comunicativas, e que nós achamos, terá um segundo momento de entrevista e aí já será... Haverá outra característica que nós tentamos encontrar nos candidatos que é a capacidade de argumentação. Capacidade de argumentação. À partida uma pessoa que seja comunicativa há-de ter também alguma desenvoltura para ter essa capacidade de argumentação. Ah... E depois há diversas técnicas que utilizamos para perceber se a pessoa tem boa argumentação ou não. E há partida tendo essa capacidade de argumentação e não desistindo facilmente perante os objetivos que se lhe propõe será então selecionado. É por aí. Portanto serão as características base que nós procuramos.

Entrevistador: Ok. E quando se usa *sites* de redes sociais na procura de candidatos – sei que não é o teu caso mas quero a tua opinião – achas que estes podem afetar a sua imagem?

“Susana”: Peço desculpa, a imagem ficar afetada como? A que nível?

Entrevistador: Se a informação que lá está disponível afeta a imagem de um talento positiva ou negativamente.

“Susana”: Ah! Já percebi, desculpa. Pode, pode afetar (risos). Depende do candidato obviamente, não é? Mas eu acho que pode afetar sim, a imagem do candidato. À partida em *sites* de redes sociais a empresa há-de ter acesso ao perfil do colaborador. Não sei bem como é que funciona mas à partida há-de ter acesso ao perfil do colaborador. E dependendo da forma como esse colaborador se comporta no próprio *site* de redes sociais, pode ser afetada sim (riso). Eu penso que sim. De todo.

Entrevistador: Em que medida, na tua opinião?

“Susana”: Isso já depende da área para que se está a recrutar mas... Há muitas profissões onde se tem por base, ahum... Onde se tem por base a imagem e a forma comunicativa. Se for uma pessoa, por exemplo... Se estiver a contratar uma pessoa para o sector empresarial, por exemplo. E a pessoa parece ter um bom currículo e parece ter uma boa imagem mas depois no seu próprio *site* de redes sociais usa uma linguagem com mais calão ou publica fotos com uma roupa mais descuidada, ah... Ou partilha outras fotografias ou vídeos de certa forma ofensivos. Não sei, mas depende da função e do colaborador obviamente mas pode ser afetada. À partida acho que pode ser nesse sentido. Depende também da imagem que se está à

espera, não é? Mas sim. Se o candidato mostrar uma coisa no curriculum e depois mostrar que na sua vida particular e pessoal é outra coisa. Não que a vida pessoal tenha propriamente a ver com o trabalho! Porque o colaborador até pode conseguir separar muito bem a vida laboral dele da vida pessoal mas pode ter influência para a empresa na afetação de... Portanto para a imagem ser afetada tem influência. É isto que costuma acontecer. Não que tenha que ser exatamente assim. Eu penso que sim, que pode ter influência.

Entrevistador: Ok. Qual é que consideras ser a importância de uma rede de contatos ou do *networking* num processo de procura de talentos?

“Susana”: A importância da procura de contatos?

Entrevistador: Sim, sim.

“Susana”: A rede de contatos tem sempre muita importância, não é? Ah... Seja porque a empresa se tiver uma rede de contatos mais abrangente em alturas em que possa abrir vagas, por exemplo, para uma função muito específica. Ah... E onde preciso de um profissional que seja altamente qualificado ou com um perfil muito específico. Na sua rede contatos será possivelmente mais fácil e terá mais confiança em recrutar alguém que seja seu conhecido ou conhecido do seu conhecido do que propriamente abrir um processo de recrutamento. De outra forma, também se tiver dificuldade em encontrar pessoas para preencher as vagas que tem disponíveis, ou seja, porque não há candidatos ou por algo do género, ah... Também será viável através da sua rede de contatos fazer isso. Nós, por exemplo, na empresa onde eu estou inserida a área comercial nem sempre é uma área fácil para recrutamento. Porque não há muita gente disposta a trabalhar na área comercial. Ah... E já nos aconteceu termos colaboradores nossos, no momento a trabalhar para nós que nos dizem “tenho um amigo que já esteve nesta empresa assim e que é muito bom, já foi reconhecido na empresa onde estava anteriormente. De certeza que ele vai ter um bom perfil”. Acabamos por chamá-lo para entrevista e nem sequer abrimos propriamente um processo de recrutamento. Acho que isso também possa fazer parte da rede de contatos, não é? Portanto eu acho que é mesmo extremamente importante em termos de passos a dar num processo. Sim, pode ser bastante importante.

Entrevistador: Portanto tu consideras que em termos de influência haverá algo mais a acrescentar?

“Susana”: A influência pode ser... Acho que, na maior parte, será sempre positiva. Será sempre positiva. Penso que ter uma rede de contatos abrangente, quanto mais abrangente melhor (risos) e pontos negativos propriamente não consigo apontar, não é? Deve-se utilizá-lo quando for necessário, quando não for necessário (risos) também podemos não utilizar.

Entrevistador: Ok. Vamos supor no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura dum estágio ou de um emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes neste processo de procura?

“Susana”: Determinante, eu não diria. Muito importante de certeza. Porque penso que hoje em dia os jovens estão extremamente ligados a esses *sites*. Ah... Estamos cada vez mais... Eu não diria dependentes mas (risos) estamos mesmo muito ligados a tudo o que seja *sites* de redes sociais e.... E será certamente importante para conseguir encontrar propostas que se adequem aquilo que nós procuramos e que sejam também importantes para encontrar emprego, estágio ou algo do género. Determinante de todo não sei se seriam, mas muito importantes sem dúvida.

Entrevistador: E no caso deste jovem recém-licenciado que procura estágio ou emprego, que sugestões é que tu darias em relação ao seu perfil de *sites* de redes sociais?

“Susana”: Eu diria para ter um perfil mais sóbrio, não é? Mais adequado. Tentar não... Tentar ter atenção às publicações que se fazem, ah... Porque às vezes podemos fazer uma publicação a dizer algo não tão positivo sobre uma empresa e depois a empresa oferece-lhes um estágio mas se calhar seria bom não estar lá aquela publicação, aquele comentário. Pronto, no fundo estar lá aquilo que se diz. Ter atenção às fotografias. Acho que também a imagem hoje em dia conta muito. Feliz ou infelizmente a imagem conta muito. E claro, se uma pessoa, uma rapariga tiver uma fotografia um pouco mais... Mais abusiva ou algo do género à partida vai ser mal considerada e isso pode prejudicá-la e não há necessidade. Portanto penso que... Um perfil sóbrio acima de tudo. Ter atenção aos comentários, ter atenção ao perfil, publicações e às fotografias. Ah...Penso que seria o principal. Tentar também nas definições pessoais do próprio perfil tentar adequar aquilo que estamos à procura e tentar também conseguir colocar o máximo de informação e se pudermos relativamente à formação e a projetos onde já tenhamos estado inseridos, então também deve acrescentar no perfil essas informações que acabam por ser importantes.

Entrevistador: Ok. E na tua opinião, achas que os *sites* de redes sociais serão o método de pesquisa mais utilizado no futuro?

“Susana”: Se serão o mais utilizado no futuro... Poderá ser. Depende. Acho que neste momento poderia ter que haver aí algumas melhorias. Ah... Porque, por exemplo, eu... Não conheço, neste momento, a procura de emprego pelos *sites* de redes sociais. Por exemplo, se procurar vou sempre aos *sites* de emprego. Ah... Até pode ser muito usado e ser eu (risos) que não conheço mas... Neste momento, as pessoas com que eu me relaciono, não ouço muito falar de emprego pelos *sites* de redes sociais mas sim mais pelos *sites* de emprego propriamente ditos. Ah. E portanto aí penso que poderão sim. Tem todas as capacidades e as características para serem muito usados. Agora se serão os mais usados no futuro... Não sei. É possível. É possível até porque poderão vir a substituir os próprios *sites* de emprego, não é? Porque hoje em dia cada vez mais pessoas usam os *sites* de redes sociais. É mais fácil para as entidades conseguirem publicar aí porque as pessoas tem acesso mais facilmente, ah... No entanto terá que se ver sempre esses *sites* de emprego. Nem toda a gente tem acesso aos *sites* de redes sociais, ah... E penso que no futuro irão ser de extrema importância... Não sei se serão os mais usados, isso o próprio futuro o dirá. Mas... Vão ocupar um espaço muito importante, sem dúvida.

Entrevistador: E consideras ou não que os *sites* de redes sociais são o método de pesquisa mais utilizado no momento?

“Susana”: Eu não conheço, eu não uso. Da minha... Dos meus contatos, dos que eu conheço que estejam à procura de emprego também, nunca os ouvi falar de terem procurado emprego num *site* de rede social. Oíço sempre mais “olha, vi uma proposta no Net-Emprego” ou “vi uma proposta no OLX” ou no Custo Justo mas em *sites* de redes sociais não tenho ouvido falar. Não digo que não seja o mais usado ou que não seja muito conhecido, alias. Mas... Eu nos contatos mais próximos não tenho ouvido falar. Pelo menos não tenho esse conhecimento. É mais por aí.

Entrevistador: Ok. Gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste?

“Susana”: Não, acho que foi tudo dito.

Entrevistador: Então dou por terminado a entrevista. Muito obrigada!

Entrevista n º5

Data: 26 Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 27 minutos

Pseudónimo: “Benedita”

Sexo: Feminino

Idade: 20anos

Habilitações Literárias: Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Estagiária de Recursos Humanos (estágio curricular)

Observações:

A entrevistada mostrou-se à vontade, confiante e com vontade de conversar sobre o tema em causa.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais como o Facebook, LinkedIn, etc.?

“Benedita”: A minha opinião geral, penso que o Facebook não é algo muito importante até porque não o uso muitas vezes. Frequentemente uso mais o LinkedIn que como é uma rede profissional traz-me mais benefícios do que o Facebook.

Entrevistador: Hum, hum. E mais o que podes dizer sobre os *sites* de redes sociais?

“Benedita”: Ah, o LinkedIn...É um *site* importante tanto para o recrutador como para encontrar um candidato que se adequa ao perfil que procura como vice-versa. Em termos de contato também acaba por ser muito bom porque caso, há sempre pessoas que recomendam aquela pessoa e nós também acabamos por ter uma perspetiva do que realmente a pessoa é. E o Facebook acaba por ser mais uma rede social em que a pessoa já não mete lá muitas coisas

profissionais. É publicações mais, sei lá, sobre a sua vida pessoal, sobre o que fez no dia-a-dia. Pronto.

Entrevistador: Ok. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“Benedita”: É verdade que cada colaborador tem o seu talento, tem as suas qualidades. Acho que nunca se deve “desperdiçar ninguém”. Cada pessoa, pronto, tem jeito para aquele perfil mesmo que não dê para o perfil x há-de servir para o perfil y. Nós no nosso recrutamento fazemos isso, aquela pessoa não deu para aquele perfil fica na base de dados. Se houver uma oferta que lhe interesse e aquela pessoa seja o perfil mais indicado nós contactamos para pronto, se a pessoa está interessada e tal. Pronto. Hum, em termos dos fatores de compromisso, contributo e competência. Sim, acho que estes estão e devem estar sempre lá mas acrescentava também o de avaliação, rigidez, profissionalismo e... Eficiência e eficácia. É isso.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E tu como definirias um talento? Esquecendo esta definição.

“Benedita”: Um talento para mim é uma pessoa... Não, aliás para mim todas as pessoas têm os seus talentos como eu já referi. Mas um talento é uma pessoa que tem as suas qualidades que acho que qualquer empresa quer ter aquela pessoa a trabalhar lá porque, pronto tem excelentes qualidades que... Se destaca dos outros colaboradores.

Entrevistador: E o que me podes dizer mais sobre isso?

“Benedita”: Um talento é uma pessoa que... É profissional, que é um pouco perfeccionista. Também tem que ter um pouco de ambição, de querer sempre alcançar mais e mais, de não parar os braços, de não estar estagnado na carreira. Que lute pelo trabalho, que seja motivada, que tenha confiança e que sobretudo consiga ser um destaque na empresa em que está. Porque sendo um talento é alguém que acaba por sobressair. Não esquecendo os outros mas acaba por aquela pessoa que sim, que é digamos o top da empresa.

Entrevistador: Hum, hum. E qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Benedita”: O papel das redes sociais é encontrar alguém comum ao perfil que se procura, que nós recrutadores... É observar o currículo e ver se de fato ele dá para aquela proposta. É ter em atenção as recomendações. Às vezes nós olhamos para o currículo e podemos pensar que “ah aquela pessoa não se identifica muito bem, não parece que tenha aquele perfil” mas quem sabe até lendo as recomendações não acabe por ser um candidato interessante para nós. Porque como foi outras pessoas a falar também não vamos deduzir que é mentira, não é? Não se perde nada em contatar a pessoa e saber se está disposta ou não.

Entrevistador: Hum, hum. E qual consideras ser a importância de uma rede de contatos num processo de procura de talentos?

“Benedita”: A procura de talentos numa rede de contatos aliás, é... Também é muito importante para um dia que a pessoa saia de onde está, seja pelo que for, manter contato com esse cliente. Não só para conseguir emprego depois nessa empresa como... Isto acaba por ser não muito profissional mas o que acaba por acontecer é se passar numa empresa foi com uma colega minha que lá está, já estava numa outra empresa de trabalho temporário há uns dois anos. Pronto, foi despedida e entretanto quando foi para a nossa empresa acabou por trazer esses clientes que estavam na outra empresa de trabalho temporário. Ou seja, quer dizer que a rede de contatos dela é boa porque conseguiu que os clientes da outra empresa de trabalho temporário viessem para a nossa. É grave, pronto! Ou seja, roubou os clientes mas também se eles quiseram ir é porque acham que ela é uma boa recrutadora mas sim aconteceu.

Entrevistador: E qual achas que é a influência dessa rede de contatos nesses processos?

“Benedita”: Essa rede de contatos na influência é ajuda... não sei o que é que eu hei-de dizer mais. Ajuda as pessoas a encontrarem esses talentos, a manterem e a fidelizarem os clientes, a poderem... Quem sabe também abrir o leque para outras pessoas porque pronto, lá está, recomendação, amigos, familiares. Acho que é sempre bom cada pessoa ter a sua rede de contatos e... Eu, por exemplo, tenho... Ainda não posso dizer que tenho pessoas já licenciadas mas conheço pessoas que estão a tirar o curso de arquitetura, outras de enfermagem, outros de radiologia, outros de medicina dentária, informática e sei que no futuro vão ser uma boa rede

de contatos. Tal como eu acredito que funcione para eles, é sempre bom mantermos esses contatos porque acabamos por mais cedo ou mais tarde poder precisar uns dos outros.

Entrevistador: Ok. E costumas usar *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Benedita”: Não. Usamos apenas a base de dados e os *sites* de emprego... O Olx e o Sapo Empregos.

Entrevistador: Hum, hum. E qual é o motivo para não usarem estes *sites*?

“Benedita”: Nunca falámos sobre isso. Penso que seja alguma política aplicada pela nossa diretora de recursos humanos ou mesmo quem é responsável pela nossa empresa. Porque mesmo quando eu vejo os currículos todos pergunto à minha coordenadora o que é que eu posso fazer para encontrar pessoas, encontrar candidatos e ela só me diz para pesquisar na base de dados é porque não usa mesmo nenhuma rede social.

“Benedita”: Fazem recomendações. Há a questão de trabalhar com este fulano por isto e por aquilo. De ter os programas e outro tipo de aplicações que usam mas eu considero importante, apesar de na nossa empresa não se aplicar. Porque se calhar à minha gente que não envia o currículo, pronto, tem a sua forma de pensar e vão ao LinkedIn. E às vezes não chega porque como há empresas que às vezes não usam os *sites* de redes sociais, pronto acabam por não ter sorte. Mutas vezes, nós quando não vimos não sabemos que é aquela pessoa que estamos a perder, aquele talento.

Entrevistador: E as principais desvantagens do uso deste tipo de *sites*?

“Benedita”: Desvantagem... (pausa). Desvantagem... (pausa). Não sei, por acaso não estou a ver assim nada mas... (pausa). Muitas... Se calhar, pronto, a nível de exposição da pessoa porque também tem ali o nome das coisas, está mais disposto, às vezes pode-se acabar por criar atritos. Hum, não sei por acaso não vejo assim nenhuma desvantagem. Como também nunca tive nenhuma desvantagem com o meu uso pessoal, nem... Roubo de identidade, nem nada, acho que não vejo nenhuma desvantagem porque também não aconteceu nada.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E para além dos *sites*, quais são as ferramentas que utilizam para procurar talentos?

“Benedita”: É a base de dados. As pessoas que fazem candidaturas espontâneas. Outras que já foram às entrevistas não ficaram selecionadas connosco, voltamos a contatar. Quando não ficam selecionadas pelo cliente, essa não podemos voltar a contatar porque acaba por não valer a pena. Depois temos os nossos *sites* de redes de emprego: Sapo, Olx, onde caem os currículos. E por exemplo, às vezes mandam um currículo para colegas minhas, com determinada função e se essa pessoa vir que se enquadra no perfil que eu estou a recrutar enviam-nos o CV dessa pessoa para nós vermos e, se der, marcar uma entrevista. É só.

Entrevistador: Hum, hum. Isso quer dizer que existe algum processo de *networking*, pelo que eu percebi. Certo?

“Benedita”: Sim.

Entrevistador: Qual é que consideras ser a importância numa rede de contactos num processo de procura de talentos?

“Benedita”: A rede de contactos, acho que é muito importante porque... Até mesmo eu agora que estou a trabalhar, acabo por ter os conhecimentos das pessoas que já lá trabalham. Dou-me bem com a minha diretora dos recursos humanos, falo com clientes e acaba por ser uma mais-valia. Porque no futuro quem sabe, pronto, se precisar deles e se tiver que trabalhar com eles. E acho que é muito importante ter uma rede de contactos e muitas vezes, apesar de as pessoas serem desagradáveis temos que saber guardar porque nunca sabemos quando vamos precisar deles. Nunca sabemos quando precisamos delas ou até mesmo quando elas precisam de nós. É muito importante ter uma boa rede de contactos, sim.

Entrevistador: E qual é que consideras ser a influência desta rede de contactos neste processo?

“Benedita”: A influência...Eu penso que é positiva e que muitas pessoas usam essa rede de contactos para, pronto, numa situação de estarem desempregadas ligam para aquela pessoa e põem “olha, tou desempregado, preciso de emprego e como é desta área...”. Acho que é importante, acho que é uma boa influência. Não sei.

Entrevistador: Hum, hum. E que critérios de avaliação usas para seleccionar talentos ou excluir?

“Benedita”: Ou seja, nós quando...Eu estou com uma colega, pronto, com uma colega de trabalho. Nós somos 3 mas eu estou com essa colega de trabalho a recrutar para um perfil comercial. No nosso caso os talentos, pronto, ou a vertente comercial. O mínimo da idade tem que ser 25 anos, o máximo 55. A fotografia para nós conta muito porque se for um bom currículo mas tiver uma foto assim triste e que não mostre confiança. Parece que é assim uma pessoa de baixa estima. Auto estima baixa. Acaba também por ser eliminatório. Em termos de cartas de apresentação, ah... Não ligamos, isto é assim...Para mim é um pouco frustrante porque eu como estou mesmo em recursos humanos, nós demos certos critérios que a pessoa em questão não deu porque está noutro curso. Pronto, ela também está em Sociologia mas...Por exemplo, para nós, como os nossos professores dizem é muito importante que a carta de apresentação e motivação não venham com erros que é para a minha colega acabam por isso não interessar. Por exemplo, se eu tivesse a recrutar e visse um currículo cheio de erros eu nunca iria recrutar essa pessoa porque também foi o que nós aprendemos com os nossos professores na faculdade. E é assim que eu penso que eu penso que está correto por isso eu para mim acho que não há ali muito profissionalismo, não gosto da maneira como nós recrutamos.

Entrevistador: E para além disso, há mais algum critério que consideres?

“Benedita”: Não. Nós só olhamos mesmo para a experiência profissional. De resto nem é...experiência académica, nem mesmo quando metem lá a média nos interessa. É só mesmo a experiência profissional.

Entrevistador: Hum, hum. Apesar de não usares os *sites* de redes sociais neste tipo de procura, achas que estes podem afetar a imagem de um candidato?

“Benedita”: Sim, sendo assim afeta. Porque lá está, nós temos que saber separar o profissionalismo da parte pessoal mas eu acho que o que é melhor fazer nessa situação é nem sequer ir ao Facebook dessa pessoa. Porque sim, podemos ficar desapontados e a pessoa até ser um excelente candidato na parte profissional mas... Sim, eu acho que as pessoas devem ter muito cuidado. Até mesmo eu agora tenho mais cuidado com as coisas que publico, não só por ter professores. Nunca publiquei nada de mal mas pronto, evito fazer certo tipo de comentários. Ah, por exemplo não pôr asneiras, se alguém responde com asneiras, apago logo o comentário porque sim. Acho que isso afeta por exemplo, imagina que eu tinha lá uma candidata duma rapariga que eu tivesse um problema com ela e não gostasse dela. Eu apesar

de estar magoada ou ela comigo, seja o que for tenho que saber separar e tenho que a avaliar só em termos profissionais. Mesmo sabendo que a pessoa podia ter sido, pronto sei lá, arrogante mas ela está ali na entrevista tenho que esquecer completamente o que se passou.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. No caso de um jovem recém-licenciado que esteja à procura de um estágio ou de um emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes num processo de procura de talentos?

“Benedita”: Estás a falar no Facebook e LinkedIn ou em tudo?

Entrevistador: Em tudo, no geral.

“Benedita”: Hum... (pausa). La está, eu por exemplo, eu a recrutar ou mesmo no futuro, penso que nunca vou olhar para o Facebook da pessoa porque acho que não se deve meter isso em causa. Mas, se bem que muitas vezes, la está! A pessoa o que mete no Facebook é como é, ou seja, se calhar no trabalho até pode prejudicar ou não. Não sei. Eu acho que isso depende de cada pessoa mas no caso de um jovem recém-licenciado... Eu também não sou licenciada, sou finalista mas la está, eu sei que estou de consciência tranquila porque sei que tenho no Facebook é tudo, como é que eu hei-de dizer? É tudo normal. Não acho que haja nenhum problema, nem acho que seja um fator determinante para a escolha.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E na tua posição de recrutador, que conselhos darias a este jovem recém-licenciado na sua procura de estágio ou de emprego em relação aos *sites* de redes sociais?

“Benedita”: Então no caso do LinkedIn, ah... Deve ter uma boa fotografia, a mostrar confiança. Eu não sou a melhor pessoa para dar opinião porque no meu LinkedIn também tenho uma foto que acaba por não ser muito profissional porque é uma foto em que estou com a cabeça encostada e em que cortei a pessoa que estava ao lado. Mas em breve também já pensei várias vezes em mudar. Assim, a pessoa deve ter uma boa foto em que mostre confiança. Deve ter um perfil sem erros. Se possível ter o perfil em inglês, eu também não tenho o perfil em inglês mas acho que é muito importante. Ter o maior número de pessoas também que conheça, se bem que isso não é importante mas... Ter a experiência a experiência detalhada. A média eu não considero que seja importante e mesmo muitos professores também dizem o mesmo porque la está o que interessa é na prática, não é ter um

17 ali porque acho que isso também acaba por ser um pouco exibição, estarem com as notas ali expostas. Em termos de Facebook... é como eu disse, é ter cuidado com a linguagem, tipo de fotografias, tipo de publicações, tipo de fotos e não ser daquelas pessoas que faz qualquer coisa e vai logo publicar no Facebook. Pronto, acho que é isso, É mais esses cuidados. Sim, da aparência.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Mais algum conselho que darias a este jovem?

“Benedita”: Ah, não. Acho que é tudo.

Entrevistador: Ok, ok. Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão ser eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado no futuro?

“Benedita”: Com o avanço da tecnologia eu acho que sim. Qualquer dia mesmo o LinkedIn, as redes sociais, seja o que for, vão ser o primeiro motor de pesquisa de talentos. Acho que sim. Poderá ser eleito.

Entrevistador: E porque achas isso?

“Benedita”: Porque não só pela tecnologia em si estar cada vez mais avançada. É uma maneira mais fácil para ambas as partes em vez de estarem a mandar o currículo e isso. Nós procurámos os talentos e acho que é uma questão de facilidade para todos sim e para poupar tempo.

Entrevistador: Hum, hum. E na tua opinião é o método mais utilizado em termos de pesquisa?

“Benedita”: Não! Eu acho que o mais utilizado é aqueles que eu uso que é a procura dos currículos que caem diariamente nos *sites* de anúncio e fazer pesquisa na base de dados e às vezes também se utiliza muito por recomendação.

Entrevistador: Hum, hum. O tal *networking*, correto?

“Benedita”: Sim.

Entrevistador: Hum, hum. Gostarias de acrescentar alguma coisa ao que foi dito? Algum assunto que não tenha abordado ou alguma coisa que consideres não ter ficado tão bem esclarecido?

“Benedita”: Não. Acho que está tudo.

Entrevistador: Ok. Muito obrigada!

Entrevista nº 6

Data: 28 de Abril de 2014

Duração: Aproximadamente 31 minutos

Pseudónimo: “Sofia Gonçalves”

Sexo: Feminino

Idade: 25 anos

Habilitações Literárias: Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Consultora

Observações:

O entrevistado mostrou-se tranquila e serena. O seu discurso foi claro e a entrevista decorreu sem problemas.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.? Opinião geral.

“Sofia Gonçalves”: Opinião geral. É preciso alongar muito?

Entrevistador: Falas o que quiseres.

“Sofia Gonçalves”: Então, a opinião que eu tenho sobre redes sociais para fonte de recrutamento é muito positivo, no sentido de que se mata dois coelhos de uma cajadada só. Se me permites a expressão. Por exemplo, eu muitas vezes, ah... Ao fazer o *executive search*, ou seja, a pesquisa direta no mercado tenho um conjunto de pessoas com quem tenho que falar. Imagina, dez pessoas e tenho uma data limite de trinta anos com sete anos de experiência. Eu antes de falar com estas pessoas eu vou, a minha primeira... O meu primeiro palpite é ir logo ou ao LinkedIn e se não conseguir ir ao LinkedIn vou ao Facebook. Porquê? Se eu consigo ir ao LinkedIn e vejo que esta pessoa já ultrapassou esse limite tanto ao nível de experiência como de idade nem sequer chego a falar com ela. Portanto logo aí rentabilizo muito tempo do meu contato e posso rentabilizá-lo para esse mesmo tempo para fazer outras coisas. Quando não consigo o LinkedIn, muitas vezes o Facebook também é uma ótima forma porque de fato consegues ver pelas fotos mais ou menos a pessoa e consegues depreender logo – isto não querendo ser discriminatório, claro – mas a idade da pessoa assim como também muitas vezes conseguir o contato dessa pessoa se eu quiser mesmo falar com ela. Muitas vezes no LinkedIn está o *email*, está o telefone e a mesma coisa se passa com o Facebook. Portanto, é uma ótima forma para primeiro filtrar numa primeira impressão logo os perfis que me interessam ou que não me interessam e depois também conseguir os contatos mais diretos destas pessoas. Ou por *email* ou por número de telemóvel. Portanto, para mim, a primeira coisa que eu faço antes de falar com uma pessoa é averiguar nas redes sociais primeiro se se encontra disponível. Se é uma pessoa que está nas redes sociais e se estiver disponível, interessada, preocupada em atualizar o seu perfil portanto será muito mais social nesse sentido e portanto vai ser muito mais aberta ao meu contato. Por outro lado, se não tiver é de estranhar e ou não se preocupa muito com a sua rede de contatos ou então dar aqui a conhecer ao mundo o seu perfil profissional. Portanto de uma forma muito geral a minha abordagem passa primeiro pelas redes sociais e é muito positivo esse meu primeiro contato.

Entrevistador: Uma vez que já me falas-te dos *sites* de redes sociais na procura de talentos e já me disseste que sim que os usas eu vou-te perguntar o seguinte. Quais são os *sites* que mais utilizas nesta pesquisa?

“Sofia Gonçalves”: Principalmente o LinkedIn.

Entrevistador: E porquê o LinkedIn e não outros *sites*?

“Sofia Gonçalves”: Primeiro porque o LinkedIn, eu tenho uma conta autorizada pela empresa que é uma conta Premium. Portanto eu tenho acesso a... Não digo milhões mas a dezenas de milhar de conexões. E o LinkedIn porque consegue ser... É muito mais profissional do que o Facebook. Vou ao Facebook quando quero conseguir retirar - não sendo claro eliminatório porque tenho que falar primeiro com a pessoa - mas o Facebook é muito mais pessoal e consigo ver muito mais da pessoa através do Facebook. E há clientes que são muito exigentes a esse nível mas primeiro de tudo vou ver sempre o LinkedIn. A primeira rede que eu vejo é o LinkedIn, adiciono a pessoa se não estiver na minha rede de contatos, envio-lhe uma mensagem a enquadrá-la. Portanto a inseri-la no meu contexto e a explicar o porquê do meu contato, a dizer que estou a desenvolver um projeto e dizer que gostaria de falar com ela pedindo à pessoa um contato e a partir daí o processo decorre através dum contato telefónico onde exploro em maior detalhe. Nesse sentido, quando eu não conheço uma pessoa ou quando é completamente possível falar com essa pessoa eu conecto-me via LinkedIn adicionando essa pessoa. Pelo Facebook nunca o faço. Lá está porque pelo Facebook é muito mais pessoal e pelo LinkedIn é mais profissional e até mesmo em termos de perfil e tudo mais. Envio uma mensagem a essa pessoa, peço o contato móvel mais direto para que lhe possa ligar mais tarde e falar em maior detalhe e de uma forma mais formalizada sobre o projeto. Depois a partir daí decorre o processo de recrutamento normal, desde o contato telefónico, até se eu achar o perfil interessante numa primeira abordagem telefónica chamo em entrevista para poder conhecer pessoalmente e pronto. Depois segue normalmente.

Entrevistador: Disseste uma coisa que “os clientes são muito exigentes em relação ao Facebook”, correto?

“Sofia Gonçalves”: Ah, não é tanto relativamente ao Facebook mas por exemplo, se um cliente me diz “Sofia eu quero um perfil “imagina não é assim tão júnior mas vou-te dar um exemplo. “Quero um perfil com o máximo de 25 anos”, “quero um perfil de 25 anos e com 3

anos experiência nesta área”. Eu pelo LinkedIn, muitas vezes as pessoas não têm o perfil atualizado e não dá para ver. Óbvio que se pelo LinkedIn eu vou ao Facebook, se vejo que a pessoa – isto não é para ser discriminatório – mas há limites com as idades. Não com esta em particular. E na que eu vejo no perfil do LinkedIn que a pessoa tem 40 ou 50 anos e que portanto aí dá para ver que é muito mais sénior, eu pulo automaticamente. Nem sequer chego a falar com ela, entendes?

Entrevistador: Hum, hum.

“Sofia Gonçalves”: Pronto. É mais nesse sentido! Portanto serve muito... Para filtrar, começar a filtrar pessoas. Imagina que eu tenho 100 contatos para fazer. Eu não vou fazer 100 contatos porque é imenso tempo. Portanto eu consigo filtrar muitas pessoas a partir de primeiro o LinkedIn e a seguir ao LinkedIn vou ao Facebook. E muitas vezes o Facebook ajuda nesse sentido. Porque também tem a data de nascimento, consegues ver logo a idade da pessoa e muitas vezes também tem o *email* ou o número de telemóvel para conseguir sacar o contato.

Entrevistador: Ok, ok. E diz-me qual consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Sofia Gonçalves”: Qual é o papel? Ah... Então, é um pouco daquilo tudo que eu disse. O LinkedIn, que uso todos os dias o LinkedIn das nove às seis da tarde. E acho que aqui é um papel essencial. Muitas vezes, a minha pesquisa parte muito do LinkedIn. Por exemplo, se quero recrutar um *account manager* de grande consumo com enfoque na exportação eu basta-me filtrar a pesquisa em maior detalhe e colocar as palavras-chave. Aqui *account manager*, em Lisboa, com esta formação académica e automaticamente aparece-me 20 pessoas, por exemplo com estas especificidades. Portanto, aqui o LinkedIn o papel é muito mais incisivo na medida em que me dá as pessoas que eu quero e depois é só contactar essas mesmas pessoas. Portanto aqui o papel das redes sociais é muito mais direto, mais incisivo, mais claro e completo. Na medida em que temos uma espécie de curriculum *online* da pessoa.

Entrevistador: E na tua opinião quais são as principais vantagens do uso destes *sites* nestes processos?

“Sofia Gonçalves”: A informação é mais rápida, a informação é mais concisa portanto pelo menos nas redes sociais que tem aquele formato, aquele preenchimento que toda a pessoa tem que consultar desde o nome, data de nascimento, formação académica, empresa, funções, a *job description* das funções. Portanto a nós recrutadores, chega-nos essa informação muito mais clara. Em vez de receber um curriculum com trinta folhas vou ter que estar a ler aquilo tudo e depois estar a fazer em formato relatório para poder enviar ao cliente. Vem muito mais conciso, a informação é muito mais clara e vem naquele formato que nós já estamos habituados. Portanto não demoramos muito tempo a ler um currículo que muitas vezes são muitas folhas que não interessam com certificados, com formações que foram feitas há 10, 15 anos atrás. E isso se hoje em dia formos perguntar às pessoas, muitas vezes elas já nem se lembram portanto... Muita da informação vem incompleta no currículo e o LinkedIn ajuda muito porque filtra logo e vem naquele formato que é igual para toda a gente do mundo. É muito mais fácil!

Entrevistador: Hum, hum. E as principais vantagens do uso dos *sites* nesse processo.

“Sofia Gonçalves”: Boa! As principais desvantagens...

Entrevistador: Não é preciso serem principais desvantagens, diz-me desvantagens que tu apontes.

“Sofia Gonçalves”: Pronto. No LinkedIn eu quero conectar-me a uma pessoa e ah... Imagina essa pessoa é uma terceira ou quarta conexão. Portanto nem sequer me dá a possibilidade de lhe conectar. O único espaço em que o posso fazer é o *email*. Se eu nunca a vi, nunca falei com ela obviamente eu não tenho esse *email*. Portanto muitas vezes o LinkedIn filtra muito essas conexões e é impossível eu contactar uma pessoa. Portanto aqui o Facebook é uma mais-valia na medida em que posso direccionar qualquer pessoa do mundo ou enviar uma mensagem que não tem esse entrave das conexões na medida em que aqui o LinkedIn tem portanto. Eu já me aconteceu não conseguir contactar pessoas que eu queria e tive que inventar mil maneiras de chegar até ela, ligar para a empresa e não me identificar corretamente para conseguir chegar a essa pessoa e muitas vezes o LinkedIn não deixa fazer isso por causa desse entrave. Das conexões que é um bocado limitada, espero que isso seja... Ele só deixa até á terceira conexão, a partir daí já não deixa. Essa é a principal desvantagem que eu aponto. Depois outra desvantagem, que não é bem desvantagem é mais das pessoas, que não têm propriamente o LinkedIn atualizado. Portanto isso pode causar à partida para nós recrutadores

e numa primeira impressão um... Não é desmotivação, mas achar que aquela pessoa pode não ser interessante. Que não colocou datas, não colocou descrição. Portanto aí podemos pôr um bocado de lado porque essa pessoa não é tão completa na informação portanto pode ser uma desvantagem nesse sentido. Não é da própria rede social mas é da pessoa que usa a rede social de uma forma incorreta. Portanto acaba por aqui também afetar se é... Se é de integração ou não dessa pessoa nesse processo. Portanto a principal desvantagem que eu aponto no LinkedIn é essa questão das conexões.

Entrevistador: Hum, hum. E quais as ferramentas, para além dos *sites* de redes sociais, que consideras importantes na procura de talentos?

“Sofia Gonçalves”: Outras ferramentas. Ferramentas de trabalho?

Entrevistador: Sim, sim.

“Sofia Gonçalves”: Telefone. Ou o telemóvel. Muitas vezes quando a pessoa não tem rede social nós chegamos até ele através da rede de contactos ou referências. Portanto aqui o telemóvel / telefone. O *email* claramente. E aqui também referências de outras pessoas. Já aconteceu eu estar a abordar uma pessoa e a pessoa não fazer o *fit* para aquela função ou porque não está interessada num desafio profissional neste momento ou porque o package salarial que tem é muito elevado e portanto não compensa ir para uma função um pouco mais redutora nesse sentido. E muitas vezes pergunto “ok, tem alguém que possa referenciar? Que esteja na sua rede de contatos e que esteja neste momento à procura de um novo desafio profissional?” e a pessoa referencia-me. Portanto aqui também é uma forma de chegarmos a outras pessoas que desconhecemos e aqui através de referências. Portanto o *email*, comunicações móveis ou ficas e aqui referências de pessoas. Principais ferramentas. Eu se falha algumas destas não consigo trabalhar, por exemplo.

Entrevistador: Hum, hum. Portanto basicamente as referências que falas-te é de certa forma o *networking*, correto?

“Sofia Gonçalves”: Sim, eu já o disse. Exatamente, exatamente.

Entrevistador: E qual é que consideras ser a importância de uma rede contatos na procura de talentos?

“Sofia Gonçalves”: É importante, porquê? Porque se a pessoa que eu estou a abordar ah... Não fizer sentido para o projeto ou porque não está interessada mas eu pergunto “ok, mas conhece alguém que esteja motivado, que esteja à procura? Alguém que conhece para me dar aqui uma referência?” Portanto perfis mais seniores e esta pessoa me dá uma referência eu sinto-me mais confortável nesse sentido, porque me deu uma referência. Portanto a pessoa está a referenciar o trabalho dela portanto à partida será uma pessoa de confiança, lutadora, boa profissional e portanto aí o meu contato com essa pessoa vai ser muita mais fácil. Porque foi feito através de uma referência e portanto já tenho uma base mais segura nesse sentido. Portanto não tenho que estar ali a avaliar desde o zero, como o faço de raiz, mas com uma referência já tenho alguma segurança nesse sentido. E quando são referências de clientes, ainda melhor.

Entrevistador: E em relação à influência da rede de contatos nesse mesmo processo?

“Sofia Gonçalves”: Acho que é igual. Aqui a rede de contatos influencia muito. Se bem que nós tentamos chegar ao máximo de pessoas possíveis mas muitas vezes falha uma ou duas. Mas às vezes nem sequer é a nossa falha, é a falha do outro lado ou da internet ou das pessoas que nos dão nomes. Portanto aqui o fato de referirem alguém é sempre alguém novo. Portanto aqui há sempre um novo ar fresco na medida em que “ok, eu tenho outra pessoa para contatar, bora lá” e quando é uma pessoa que referencia então tenho essa base mais segura e de fato vem de fontes fidedignas que é uma boa profissional, nesse sentido é muito mais seguro falar com ela. E aqui medir a motivação, acima de tudo a motivação. Se é alguém que está à procura de novos desafios a motivação é muito maior do que alguém que está a ser abordado diretamente que... Pronto para um novo projeto e que está a trabalhar.

Entrevistador: E que critérios é que tu usas para escolher um talento num processo de seleção ou exclusão do mesmo? Como recrutador quais são os teus critérios?

“Sofia Gonçalves”: Motivação, acima de tudo. Se uma pessoa está ali a enrolar na conversa e se eu pergunto... Dispostos para novos desafios profissionais todos estão. Porquê? Em termos de progressão na carreira e em termos de progressão salarial. Toda a gente diz que está recetiva a novos desafios. Como é que eu filtro? Pelas respostas. Se a pessoa me diz ou se eu pergunto “ok e está recetivo a novos desafios profissionais? Faz sentido?” e a pessoa me diz “ah... faz, faz”. Quer dizer, aí já dá para ter uma impressão. Depois quando ela me diz “sim Sofia realmente faz muito sentido, nesta empresa não consigo crescer. Ah, não estou a ser

bem paga pelas funções que tenho”, “estou á procura de maior estabilidade” ou “estou no Porto por causa do trabalho e quero ir para Lisboa por causa da minha família”. Portanto eu tenho aí razões muito mais plausíveis para avançar com essa pessoa que me dá essas justificações do que a primeira que diz que faz novos desafios profissionais só porque sim. Portanto a motivação acima de tudo. O discurso. Se é um discurso polido, *clean*, estruturado, profissional. Se há pessoas, como já me aconteceu que dizem “é pá” ou que tenham um discurso muito rude ou muito antipático ao contato. Ah... Ou que não usam uma linguagem assim muito profissional, nem muito sofisticada eu excludo logo. Porque é perda de tempo essa pessoa estar a avançar. Porque acima de tudo e acima das competências técnicas que as pessoas têm que ter avaliamos também muito o estilo pessoal da própria pessoa. Porque é um ser humano não é uma máquina e por isso também temos que aqui avaliar o próprio perfil da pessoa a esse nível mais pessoal. De discurso, da motivação e depois também para relacionamento com o cliente porque é um emprego novo. A pessoa vai-se integrar numa nova empresa e portanto vai estar aqui a relacionar-se com mais pessoas. Portanto resumindo acima de tudo motivação, competências técnicas e o próprio perfil da pessoa ao telefone. Muitas vezes e porque o curriculum é uma folha muito sintética chamo para entrevista para tirar a prova dos 3, como se costuma dizer. E portanto ver aqui realmente e confirmar. Já me aconteceu as pessoas serem espetaculares ao telefone mas eu chamo para entrevista e não tem nada a ver. Não olham nos olhos ou estão muito nervosas, pronto... O que é plausível mas quando não olham nos olhos ou quando estão muito inquietas, muito nervosas é obvio que se passarem a uma fase final com o cliente não vão fazer boa figura. Portanto aí chamar sempre presencialmente também para tirar as dúvidas.

Entrevistador: Hum, hum.

“Sofia Gonçalves”: Mais uma coisa, o package salarial também limita. O package salarial de, imagina, 2000 euros. Se a pessoa está a ganhar 2000 euros não vai querer mudar a não ser que o projeto seja extremamente aliciante. Pronto. E depois o conjunto de requisitos que o cliente nos passa a nível de competências, anos de experiência, se tem uma licenciatura, se não. Portanto essas são as competências mais técnicas. E idiomas, etc.

Entrevistador: E quando tu usas os *sites* de redes sociais na procura de candidatos ou de talentos consideras que os *sites* de redes sociais podem afetar a sua imagem?

“Sofia Gonçalves”: Depende das redes sociais. Ah... Depende muito. Já me aconteceu estar a fazer um projeto com uma empresa do ramo alimentar e portanto contatei uma pessoa que trabalhava... Portanto esta pessoa da empresa do ramo alimentar era meu cliente e contatei outra pessoa que estava noutra empresa concorrente que representava a marca de uma cerveja. E a imagem da pessoa no LinkedIn era ele na noite a beber uma cerveja da marca da marca que representava (risos).

Entrevistador: (Risos).

“Sofia Gonçalves”: Pronto ok, é compreensível. Mas uma pessoa se agora, no LinkedIn, tem uma foto completamente aí na noite ou na praia ou em bikini, como já apareceu, aí á partida exclui-se logo. O Facebook é outra coisa, lá está. Como é um perfil mais pessoal não se pode filtrar pessoas pela imagem, mas pelo LinkedIn isso muitas vezes acontece. Sim. Porque se eles se expõem dessa maneira é porque também não têm a noção de que o perfil deles está exposto para todas as pessoas. Ainda para mais, os recrutadores que utilizam muito essa ferramenta.

Entrevistador: Então quer dizer que já experiencias-te situações em que a imagem do candidato foi afetada, correto?

“Sofia Gonçalves”: Foi.

Entrevistador: Podes contar mais alguma experiência que tenhas tido e que te recordes?

“Sofia Gonçalves”: Essa da cerveja não porque eu compreendi. Mas já apanhei aí pessoas não tanto pela imagem – imagem fotografia – mas pela própria experiência que tinha. Por exemplo, ah... Imagina no título “sou boa, porque é que ninguém me quer?”. Boa no sentido de boa profissional. Eu concluo que seja uma frustração qualquer com o mercado de trabalho e com a atual conjuntura mas quer dizer, isso não se pode colocar assim. Não é? Portanto de uma forma geral essa imagem que a pessoa está a transmitir é uma forma muito negativa. Ah... fazer críticas e tudo mais e portanto a partir daí a pessoa também não pode fazer nada, não é? Nós temos mais candidatos para ver. Só se a pessoa for a última Coca-Cola do deserto. Mas numa primeira abordagem exclui-se.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Eu vou partilhar uma frase contigo uma frase sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que repita diz: “Cada colaborador pode ser

considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que achas desta definição?

“Sofia Gonçalves”: Competência...

Entrevistador: Compromisso e contributo.

“Sofia Gonçalves”: Acho que sim. Competência no sentido... Sim, acho que essas 3 palavras resumem o que é um talento. Competência no sentido de competências técnicas e mais-valias que essas pessoas possam acrescentar à empresa para onde vão. Portanto é um talento. Compromisso no sentido de dedicação, afincos e realmente um registo de compromisso para com o trabalho é importante. Eu acho importante espírito de sacrifício também e aí também igualmente ao compromisso. A pessoa tem que sair às 6 sai às 6 mas se tem contatos para fazer e que imagina as pessoas... Por exemplo, acontece muitas vezes e eu faço isto, quase todos os dias. Pessoas dizerem-me, contatos com quem eu tenho que falar para depois apresentar ao cliente ou para filtrar para saberem se fazem sentido ou não para o projeto. Pessoas que eu só posso contactar a partir das 7, 8, 10 da noite. A semana passada era dez da noite, estava a falar com um candidato porque ele só podia aquela hora. Muitas pessoas se calhar o que fazem é chegar ali às seis “não, tão o meu horário de trabalho é assim, azar! Os candidatos que se lixem. Não conseguem atender a esta hora portanto azar para eles.” Pá, eu nesse sentido percebo mas também percebo que, para uma maior qualidade do trabalho é importante aqui também sair um bocado desse padrão e... E ser adaptável. Portanto o padrão de compromisso com o trabalho de qualquer colaborador como talento numa empresa, acho que aqui também é ser muito adaptável. Portanto estar com esse mesmo compromisso para o trabalho, para que ele seja bem feito e portanto aqui o compromisso também pode ser visto de várias formas e uma dessas formas é a adaptação. Portanto competência, compromisso, qual é que foi a outra que me disseste?

Entrevistador: Contributo.

“Sofia Gonçalves”: Contributo. Sim. Contributo na questão da mais-valia. Se essa pessoa vem acrescentar alguma coisa à empresa. Por exemplo, isto muitas vezes e no recrutamento vai sempre chegar à concorrência porque quer estar sempre na vanguarda. Portanto esse

contributo que a pessoa pode dar, pode ser uma mais-valia no sentido de acrescentar á empresa coisas que ela não tinha, que não acontecia e pelo fato de entrar este colaborador para a empresa faz com que a empresa aqui cresça ou tenha maior visibilidade nacional e/ou internacional. Portanto aqui consiga estar mais atualizada face á concorrência e ser uma mais-valia, sim. Sim, concordo.

Entrevistador: Achas que falta algum fator?

“Sofia Gonçalves”: Competência, compromisso e contributo. Para definir aqui um talento (pausa). Acho que sim. Acho que para definir um talento acho que tem que se ser singular. Singular no sentido de se destacar. Portanto competências têm. Contributos, toda a gente dá à sua forma. Competência, contributo e qual era a outra?

Entrevistador: Compromisso.

“Sofia Gonçalves”: E o compromisso, como podes ver pode variar. Portanto eu acho que essas três palavras culminariam numa questão de estilo personalizado, singularidade e da pessoa ser única naquilo que faz. Se a pessoa é única toda a gente a vai querer, essa pessoa vai ter muitos desafios profissionais, vai ser muito requerida por outras empresas. Portanto o fato de se ser único naquilo que se faz, tentar complementar com formação académico, com formações eu acho que é um *plus*. Acho que o fato da pessoa ser singular e única naquilo que faz é um talento. E consegue-se distinguir dos outros. Pode ser muito boa naquilo que faz mas se não se conseguir distinguir, por exemplo numa equipa. Tens uma equipa de 4 elementos, toda a gente dá compromisso, competência e contributo mas imagina, nenhuma se destaca a equipa é cinzenta. Se houver uma que destaca é uma estrela que brilha. Portanto aí é um talento, sim.

Entrevistador: Hum, hum. E esquecendo esta definição, na tua opinião como é que definirias um talento?

“Sofia Gonçalves”: Um pouco isso que eu disse agora. A questão de uma pessoa se distinguir das outras. Para mim, isso é um talento.

Entrevistador: Hum, hum.

“Sofia Gonçalves”: Claro que uma pessoa se distinguir para mim é um talento, sim. Distinguir e ter feedback positivo da parte das chefias para isso. É um talento, sim. Toda a gente erra, aprender com os erros, levantar-se para não cometer outra vez o mesmo erro. Isso para mim também é um talento porque não é fácil.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que queiras acrescentar á definição?

“Sofia Gonçalves”: Não.

Entrevistador: Ok. Então vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura dum estágio ou de um emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes neste processo de procura?

“Sofia Gonçalves”: Acho que sim. Se bem que... Essa pessoa recém-licenciada, há aqui várias variantes. Porque um recrutador só pode avaliar uma pessoa licenciada neste caso pela formação académica e média do curso. Não tem experiência profissional. Portanto nesse sentido a pessoa vai estar a competir com milhares, milhares de outras jovens portanto aqui... As melhores universidades contam. Portanto aqui há logo essa filtragem. E pela média. E também aqui a questão dos idiomas. Portanto universidade, média e idiomas. Se a pessoa se conseguir distinguir nesse sentido, ótimo. Se não, quer dizer fica a concorrer com muitas, muitas mais pessoas. Por isso é que nós vimos empresas e é para isso que as propinas que as universidades também são mais caras, porque as empresas vão buscar a essas universidades.

Entrevistador: E que sugestões darias tu a este jovem em relação a um perfil de *sites* de rede social que criasse?

“Sofia Gonçalves”: Eu acho que o espírito de sacrifício é muito importante. Detesto estágios curriculares não remunerados mas considero que às vezes é importante porque pode ser, ah... Uma plataforma para subir mais tarde. Ou seja, o fato de fazer um estágio... É assim as pessoas não devem ver com maus olhos um estágio curricular não remunerado. Se for numa empresa pequenina ou onde não há possibilidade de fazer *networking* ou possibilidades sim. Mas agora se for numa multinacional, se a pessoa for bom profissional com compromisso, com essas competências que tem para desenvolver essa pessoa tem que pensar que no futuro isto pode ter algum resultado no sentido do *networking*. Portanto as pessoas conhecerem outras pessoas, essa pessoa pode ser chamada. E portanto aqui o fato de ter ao início tido ali

um espírito de sacrifício, isto pode realmente dar frutos no futuro. Portanto o que eu aconselho que eu daria é as pessoas tentarem agarrar todas as oportunidades que tiverem, avaliarem bem o que lhes é oferecido e se for muito precário esquecer. Porque aqui também é um bocado desumano neste sentido. Mas se achar que é uma boa oportunidade, numa boa empresa e que no futuro pode colher frutos acho que vale a pena o espírito de sacrifício. E nesse sentido pode-se distinguir também das outras pessoas.

Entrevistador: E na tua opinião como é que este jovem se deveria colocar num perfil de *sites* de redes sociais? Que conselhos darias nesse sentido?

“Sofia Gonçalves”: No LinkedIn?

Entrevistador: Por exemplo, sim. LinkedIn, Facebook ou seja o que for. Que conselhos darias?

“Sofia Gonçalves”: O conselho que eu daria era, para já, inscrever-se no LinkedIn. Para além da base de dados ou da rede social que as próprias universidades às vezes têm e onde as empresas têm uma chave e vão lá buscar os recém-licenciados. Acontece. Mas eu o LinkedIn, o que eu faria era primeiro ter uma boa imagem, uma apresentação formal ou com *blaser*. Uma vez que é só a parte de cima que se vê e não é preciso estar tudo. Depois ter a informação muito completa. Formações, idiomas e tudo mais. E depois no LinkedIn o que eu achava também era seguir tudo o que é empresa de recrutamento em Portugal. Seguir, entrar nos grupos e também aqui poderia ser um bónus entrar às vezes em fóruns de discussão porque às vezes também estão lá empresas a ver e portanto pode aqui surgir um olhar mais atento, se a pessoa achar que é importante. Por exemplo, se tem poder de argumentação e portanto pode aqui detetar um talento para a empresa. Também pode acontecer.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que sugerisses a este jovem?

“Sofia Gonçalves”: Não. Acho que não.

Entrevistador: Ok. Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão vir a ser considerados o método de pesquisa mais utilizado no futuro?

“Sofia Gonçalves”: Acho que sim, cada vez mais. Está tudo muito digital hoje em dia. Cada vez mais, sim. Sinceramente, sim. Poupa-se muito mais tempo, economiza papel... Sei lá!

Tudo o que possa ser. Fazes tudo à distância de um *click*. Eu consigo contactar pessoas do outro lado do mundo. Pelo LinkedIn é muito mais fácil e é claro se não tivesse não teria outra forma de o fazer. Portanto cada vez mais acho que sim.

Entrevistador: Na tua opinião, neste momento este é o método de pesquisa mais utilizado?

“Sofia Gonçalves”: (Pausa). Depende. Ah... Na pesquisa de mercado ou do *executive search* é esse sim, sem dúvida o LinkedIn. Por outro lado, há o típico e tradicional recrutamento por anúncio. Mas no *executive search* é muito LinkedIn. Muito mesmo, sim.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que queiras acrescentar?

“Sofia Gonçalves”: Não.

Entrevistador: Ok. Dou por terminada a entrevista. Muito obrigada!

Entrevista nº 7

Data: 13 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 22 minutos

Pseudónimo: “Madalena Vaz”

Sexo: Feminino

Idade: 26 anos

Posto de trabalho/ designação: Técnica de Recursos Humanos (área formação)

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Observações:

A entrevistada mostrou-se calma e direto ao longo da entrevista. De modo geral, apresentou respostas resumidas e, por isso, foi necessário algumas intervenções da parte da entrevistadora para conseguir obter uma exposição mais desenvolvida.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, Twitter, etc.?

“Madalena Vaz”: Mas numa perspetiva profissional ou numa perspetiva de... de dia-a-dia?

Entrevistador: Geral. Portanto pegas por onde quiseres. Se quiseres dar uma perspetiva do dia a dia, se quiseres dar uma mais profissional, dá. Quando digo “*sites* de redes sociais” o que é que te vem à cabeça?

“Madalena Vaz”: Para mim, as redes sociais são o meu dia-a-dia portanto não exatamente agora mas têm sido. A nível do Facebook porque é inevitável uma pessoa acabar por ir, nem que seja para ver as novidades ah... Sobre várias coisas. Não é só sobre as pessoas mas também sobre os vários temas. E em relação ao LinkedIn e essas redes sociais mais profissionais já foram o meu dia-a-dia uma vez que... Que parte das minhas funções tem sido gerar candidatos e portanto acho que tem sido sem dúvida uma ferramenta super útil.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que repita diz: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

“Madalena Vaz”: Ok. Disseste-me competência, contributo e...?

Entrevistador: Compromisso.

“Madalena Vaz”: Acho que essa frase faz todo o sentido. Ah... Eu acho que as pessoas são efetivamente talento e é da dedicação delas que... Ou é a dedicação delas pela própria

empresa que faz com que possam ser um...Ah... Agora só me vem a expressão em inglês. *Value assets*.

Entrevistador: Hum, hum.

“Madalena Vaz”: Ah... Portanto acho que faz todo o sentido a tua frase.

Entrevistador: Isso quer dizer que concordas com todos os fatores?

“Madalena Vaz”: Hum, hum. Sim.

Entrevistador: Achas que falta algum?

“Madalena Vaz”: Eu acho que a nível de talento, eu acho que os conceitos que tu disseste são os que fazem sentido.

Entrevistador: Hum, hum. Esquecendo esta definição, como é que tu definirias um talento? O que é que te vem á cabeça quando pensas em talento?

“Madalena Vaz”: Eu acho que é uma pessoa que... Que contribui para organização, que procura, que quer saber, que quer fazer acontecer e que quer dar de si á organização e por isso é que é um talento. Ou seja, não é uma pessoa que tem uma ideia brilhante, única e é um idiota não é? No sentido de que tem várias ideias. Não. É uma pessoa que trabalha, que cresce com a empresa e que faz a diferença nesse sentido.

Entrevistador: Hum, hum. Queres acrescentar mais alguma coisa?

“Madalena Vaz”: Não.

Entrevistador: Ok. Qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Madalena Vaz”: Ah, eu acho que os *sites* de redes sociais são um fator fulcral na procura e geração de talento. Primeiro porque estas, ah... Faz com que estas pessoas não, ah... Nem sempre é visível para toda a gente portanto estas redes acabam por ser um meio para chegar a estas pessoas. Seja através do LinkedIn, seja através de outro conjunto de redes ou de pessoas que promovem a interação e a partilha destes conhecimentos e destas diferenças. Porque um

talento também acrescenta valor e é diferente de alguma forma portanto eu acho que as redes sociais são um meio para atingir realmente esse fim.

Entrevistador: Hum, hum. E no caso da tua atividade profissional, costumavas usar *sites* de redes sociais?

“Madalena Vaz”: Sim, sim. Neste momento não porque estou neste momento mais ligada à formação e ao desenvolvimento de conteúdos nesse sentido. Mas as minhas funções anteriores baseavam-se muito na geração de, ah... Na geração de talentos e na procura de talento e portanto sim, sempre recorri às redes. Sobretudo ao LinkedIn.

Entrevistador: Hum, hum. Sobretudo o LinkedIn. E que *sites* usavas mais para além do LinkedIn?

“Madalena Vaz”: Ah... Ia... Não são propriamente redes sociais mas ia a bancos de perfis, a bancos de CV's. Não sei se conheces, o Monster, ah... Fazia também uma pesquisa, ou seja, criava uma pesquisa filtrada, criava um *mainstream*, uma rede de conceitos que queria e depois pondo no Google aparecia uma série de pessoas que correspondiam a esse perfil. Ah, mas rede social propriamente dita era sobretudo LinkedIn.

Entrevistador: Hum, hum. Para além dessas outras ferramentas que mencionas-te, falas-te em bases de dados... Havia mais alguma ferramenta que usavas?

“Madalena Vaz”: Portanto a própria intranet da empresa. Ou seja, as pessoas candidatam-se através do *website*, através dos perfis como fazíamos na Michael Page. Portanto também recorria nesse sentido e às próprias referências internas.

Entrevistador: Hum, hum. E diz-me uma coisa, quando é que costumavas usar os *sites* de redes sociais nesta procura? Era algo recorrente nos processos ou...?

“Madalena Vaz”: Diário, diário.

Entrevistador: Como é que usavas os *sites* de redes sociais? Dá-me um exemplo em que usasses.

“Madalena Vaz”: Um exemplo. Certa vez... Um processo de... De... Para uma função, como se diz? Ah... De diretor comercial mas ligado ao *e-commerce*. Foi aquilo que, nós

definimos o perfil disponível *online* e depois ia à procura de pessoas com estas características no LinkedIn.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E porque preferias o LinkedIn, já que era aquele que usavas, aos outros *sites* de redes sociais?

“Madalena Vaz”: Porque o LinkedIn tem informação mais profissional do que nos outros *sites* de redes sociais. Pelo menos era essa ou tem sido essa a filosofia das empresas onde tenho trabalhado. Ah... (Pausa). Mas essa era a única, o motivo era sobretudo esse. À partida o conteúdo que tu vais encontrar no LinkedIn é mais profissional ou mais, ah... Menos pessoal do que um Facebook, do que um Pinterest ou assim. Ou o Twitter ou assim.

Entrevistador: Hum, hum. E diz-me quais são as vantagens que consideras que existem nesta procura de talentos?

“Madalena Vaz”: Primeiro é a facilidade de chegar a perfis que não estão disponíveis ou que não se candidatam através dos meios... Dos meios normais. Ou seja, imagina sobretudo em funções de IT, normalmente os IT's não se candidatam às funções, tens que ir tu atrás deles e ir atrás deles muitas vezes é isso. É pesquisar no LinkedIn, é pesquisar em fóruns, ah... Onde eles possam participar e no fundo mostrar o que estamos à procura.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma vantagem que queiras apontar?

“Madalena Vaz”: E mais, chegar a um número de pessoas muito maior e conseguires, ah... Conseguires estratificar a tua pesquisa. Porque imagina as pessoas que se candidatam aos teus anúncios nem sempre são as pessoas que tu queres realmente para a tua empresa. Ou para aquela função. E através de, destas redes sociais tu consegues orientar a tua pesquisa para aquilo que te faz diferença enquanto recrutadora.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma vantagem?

“Madalena Vaz”: Não, é só.

Entrevistador: Ok. E desvantagens dos *sites* de redes sociais neste processo?

“Madalena Vaz”: Ah... Nem sempre a informação que tu encontras é fidedigna. Acho que essa é uma das grandes desvantagens. A dependência com que tu ficas também em relação a

estas redes também é grande. Ou seja, tu deixas se calhar de te focar nos currículos que te chegam, ah... E comesças a focalizar-te só nessas pessoas e nas pesquisas que tu fazes. Sobretudo, é isso.

Entrevistador: Queres apontar mais alguma desvantagem?

“Madalena Vaz”: Não...

Entrevistador: Ok. Então, que critérios de seleção é que usavas para selecionar ou excluir algum talento?

“Madalena Vaz”: Ah, primeiro... Ah. Numa perspetiva de... Funcional, de tentar perceber se a pessoa têm ou não ou já fez aquilo que estamos à procura. Isto numa perspetiva de *screening* vá dos candidatos que nos vão chegando. Ah, depois a nível de talento propriamente dito existem questões mais de *soft skills* ou de... De perguntas que tu podes fazer que não tenham tanto a ver com a função, imagina expetativas da pessoa. O que é que a pessoa se vê a fazer daqui a não sei quanto tempo, como é que a pessoa se vê. Essas questões que são mais ligadas á própria pessoa que também definem ou contribuem para aquilo que realmente é um talento na organização. Portanto não só a parte funcional porque no fundo estás a responder a uma necessidade que a tua organização tem mas a parte comportamental e de expetativas também faz a diferença daquilo que pode ser ou não um talento. Porque um talento para mim pode não ser a mesma coisa que um talento para ti. E um talento para uma função específica pode ser diferente do que é um talento para outra função e por isso tem que ser satisfeitas.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E quando usas os *sites* de redes sociais na procura de talentos consideras que a informação disponível nos mesmos pode afetar a imagem de um candidato?

“Madalena Vaz”: Sim, sem dúvida.

Entrevistador: Em que medida?

“Madalena Vaz”: Ah, imagina se calhar não tanto no LinkedIn mas já vi casos em que a pessoa no LinkedIn não tem fotografia. E ires à procura da pessoa no Facebook e inevitavelmente por muito bom que possa ser o perfil da pessoa no LinkedIn ou mesmo no curriculum que te chega se o Facebook não... Se o conteúdo dessa pessoa não for apelativo,

imagina a nível profissional. Se a pessoa aparecer bêbada, se a pessoa disser asneiras e se isto estiver disponível até mesmo no Twitter ou no Instagram, que isso acontece. Tu inevitavelmente vais criar uma imagem negativa dessa pessoa, ah. Posteriormente o recrutamento, não estou a dizer que não chames a pessoa para vir falar contigo mas se calhar quando a pessoa vier já não tens, ah... Já não vais falar com ela com uma perspetiva diferente, com uma perspetiva não contaminada.

Entrevistador: Hum, hum. E tens mais alguma situação que tenhas experienciado para além das pessoas bêbadas, etc.?

“Madalena Vaz”: Eu acho que também é o... O conteúdo não corresponder á realidade independentemente do que tu falas tu... É a definição de expetativas, ou seja, tu podes-te vender super bem lá no LinkedIn. E depois quando tu ligas a uma pessoa e quando realmente queres perceber aquilo que a pessoa vale ou não vale e percebes que não tem nada a ver com aquilo que é realmente. Portanto isso inevitavelmente vai deixar uma marca em ti e tu não te vais esquecer. Pelo menos dentro desses tempos mais próximos, tu não te vais esquecer que essa pessoa criou uma personagem que não é ela própria.

Entrevistador: Hum, hum. E na tua opinião, qual é que achas que é a importância duma rede de contatos ou do tal *networking* num processo de procura de talentos?

“Madalena Vaz”: Faz, faz... Faz todo o sentido. É algo absolutamente importante, ah... Mais do que ir à procura de talentos se alguém te referenciar é meio caminho andado para tu teres a certeza ou para que a tua aposta seja mais certa. Ou seja, em vez de andares no mercado sozinha á procura desses talentos, se tiveres alguém que já os tenha identificado porque trabalhou com eles, porque alguém lhes disse que podiam ser uma mais valia é meio caminho andado para que a tua aposta seja mais certa e que o número de pessoas que leves a quem vai tomar a decisão seja menor. Portanto acho que o *networking* aí é essencial em qualquer processo de recrutamento.

Entrevistador: E em relação á influência do *networking* acrescentarias algo?

“Madalena Vaz”: Não. Acho que um processo de *networking* influencia tanto para o bem como para o mal um recrutamento. Porque eu posso partilhar contigo uma pessoa que se está a candidatar e se tu me disseses “Madalena” olha, essa pessoa já me fez isto não se ia por aí,

eu ficava de pé atrás. Se ao contrário eu disser Sara precisava duma pessoa com essas características, conheces alguém? Tu se calhar já me dizias assim, conheço esta pessoa, trabalhei com ela e gostei imenso. Esta pessoa é assim, assim e assado, ia ficar com uma perspetiva muito mais positiva sobre essa pessoa e vou querer considerá-la.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que queiras acrescentar?

“Madalena Vaz”: Não.

Entrevistador: Ok. Então vamos supor no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura de um estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes nesse processo?

“Madalena Vaz”: Sim. Hum, hum. Sim.

Entrevistador: Em que medida?

“Madalena Vaz”: Ah, imagina... Tudo aquilo que tu fazes, que possa ser profissionalmente aceite, deve ser divulgado. Porque é a maneira de te poderes diferenciar nas redes sociais. Ah... E hoje em dia toda a gente está nas redes sociais. E... Acabar por ser o primeiro contato para ti que estás à procura do primeiro emprego. Podes estar à procura do teu primeiro emprego mas antes disso já fizeste Erasmus e se fizeste um projeto de voluntariado com, com... Com os amigos se calhar já criaste uma empresa fictícia num projeto da faculdade e isso tem que ser mostrado. Porque se isso for mostrado mesmo que seja um candidato que esteja à procura do primeiro emprego, isso vai saltar na pesquisa das pessoas dos recrutadores e isso faz diferença.

Entrevistador: Hum, hum. E que conselho darias a este jovem em relação às informações que colocaria num eventual perfil de *sites* de redes sociais?

“Madalena Vaz”: Primeiro ser fidedigno na informação que é colocada portanto selecionar a informação que se vai sentir ou não. Pedir para alguém que não o conheça tão bem ou mesmo que o conheça que consiga ver portanto que olhe para o perfil da pessoa para perceber se faz sentido ou não. Não preciso de ser alguém dos recursos humanos. Basta ser uma pessoa que seja um bocadinho externa ao dia a dia dessa pessoa portanto... Pode olhar para o perfil ah. E também descrever-se a si próprio para tentar perceber aquilo que está do outro lado coincide

com o perfil dessa pessoa. Portanto não é só ok eu fiz este projeto fantástico na faculdade mas eu sou isto e mais isto e apresentar-se nesse sentido.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma sugestão que darias a este jovem?

“Madalena Vaz”: Não.

Entrevistador: Ok. Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão ser eleitos no futuro como o método de pesquisa mais utilizado por recrutadores?

“Madalena Vaz”: Hum... (pausa). Eu acho que nunca mais deixar de haver, ah, as perspetivas mais tradicionais. Não é? Ou seja, pões o anúncio na net e as pessoas candidatam-se. Acho que as redes sociais acabam também por ser um meio de divulgação desses anúncios. Não acho que é o único meio de acontecer, acho que é um meio para que isso aconteça percebes?

Entrevistador: Hum, hum. E o que é que podes dizer mais sobre isso?

“Madalena Vaz”: Hum... Em que sentido Sara?

Entrevistador: Desenvolver a ideia. Era isso que te estava a pedir.

“Madalena Vaz”: Ah... Portanto eu acho que, que... As redes sociais nunca vão ser o único, a única forma de recrutamento portanto pura e dura. Ou seja na angariação de talento eu acho que são um meio para que isso aconteça porque... Ah... Tu podes chegar a esse talento mas depois há toda uma série de percurso que a nível da empresa que tens que desenvolver, não é? De, eu posso chegar a ti através de uma rede social mas eu vou ter que te entrevistar presencialmente. Provavelmente eu vou-te fazer uma dinâmica, vai haver uma entrevista final com um do negócio. Portanto apesar de eu ter desenvolvido ou de ter chegado a ti através das redes sociais posso ter divulgado o meu número através das redes sociais mas não te escolhi só por causa disso. Houve todo um outro processo para te achar, se assim o posso dizer, que foi desenvolvido depois disso.

Entrevistador: E na tua opinião, neste momento os *sites* de rede sociais são o método de pesquisa mais usado?

“Madalena Vaz”: (Pausa). Ah... No meu caso sim.

Entrevistador: E no geral o que é que tu achas?

“Madalena Vaz”: Acho que sim, que são. A forma mais usada tem sido isso.

Entrevistador: E porque é que achas isso?

“Madalena Vaz”: Porque hoje em dia as empresas pensam a nível global ou maioria das empresas, ah, pensa global, procura global e se tu não existes nestas redes sociais então dificilmente as pessoas chegam a ti. Ah, não basta mostrar que és bom naquilo que fazes. Se calhar na empresa onde tu estás, nos teus amigos, é preciso que as pessoas que tu nem sabes que possam estar à procura te descubram. E para tu estares disponível nesse sentido, para além das referências internas um grande passo para que isso aconteça, um grande meio que proporciona isso são as redes sociais. É estares visível, estares ativo nas redes sociais.

Entrevistador: Hum, hum. Explica-me só uma coisa, disseste “estar ativo nas redes sociais”. O que é que queres dizer com isto?

“Madalena Vaz”: Ou seja, não é só teres um perfil no LinkedIn, imagina. É estares associado a grupos de discussão, participares nesses grupos de discussão, ires atualizando o teu LinkedIn com coisas que tenhas lido e tenhas gostado portanto é dizeres que gostaste daquela notícia que viste, ah... No LinkedIn de algum amigo teu, ah. Partilhares artigos que aches interessantes mesmo a nível do Facebook e do Twitter portanto pensar estrategicamente naquilo que tu dizes. Ou seja, não dizeres mesmo no Facebook ou no Twitter “ih, ganda moca, estou aqui a curti-las bué”. Não. Pensares que adicionar um artigo ou partilhar uma coisa que viste para que, se por acaso, as pessoas se cruzarem com o teu Twitter ou se se cruzarem com o teu Facebook a imagem que tu passas, ah... Corresponde aquilo que tu és e não te prejudique nesse sentido. Portanto estar ativo é isso mesmo. É teres preocupação com aquilo que fazes, com aquilo que escreves e ires, ah... Criando conversas, trazendo assunto ao barulho portanto estar ativo. Nesse sentido.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que gostasses de acrescentar a algum tópico que conversámos? Queres dizer mais alguma ideia?

“Madalena Vaz”: Não. Da minha parte acho que, que disse... Quer dizer, espero ter esclarecido as ideias que te transmiti.

Entrevistador: Sim, mas há alguma coisa que queiras acrescentar mais?

“Madalena Vaz”: Não.

Entrevistador: Então pronto. Dou por terminada a entrevista. Obrigada.

Entrevista nº 8

Data: 1 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 20 minutos

Pseudónimo: “Irene”

Sexo: Feminino

Idade: 21 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão dos Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Técnica de Recursos Humanos

Observações:

A entrevistada demonstrou-se sempre com uma postura corporal muito rígida e fechada. Ao longo da entrevista foi progressivamente estando mais à vontade.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“Irene”: Eu acho que tem sido uma enorme vantagem tanto para as pessoas como para as organizações a nível de conhecimentos e de redes. É importante. Ah, mas acho também que é

preciso saberem que é preciso gerir, se não podem criar uma imagem diferente. Daqui que se pretende.

Entrevistador: Queres acrescentar mais alguma coisa?

“Irene”: Não.

Entrevistador: Ok. Olha, vou ler-te uma frase para comentares sobre talentos, ok? Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que repita avisa-me. “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo.”

O que é que achas desta definição?

“Irene”: Ah... Acho que está correta. Talvez esteja um bocado incompleta porque falta também a pessoa, o ser da pessoa. Ou seja...(Pausa). Como ela é, como é que reage às situações e como é que se envolve com os outros. O seu relacionamento, mas... Concordo com todos, acrescentando aquilo que disse.

Entrevistador: Hum, hum. E acrescentarias mais algum para além desses ou seria tudo?

“Irene”: Seria tudo.

Entrevistador: E esquecendo esta definição, como é que tu definirias um talento?

“Irene”: Ah...Um talento é algo que está intrínseco na pessoa, que pode desenvolver algo que a pessoa é capaz de fazer e... E também é um talento sempre que se consegue diferenciar. Pronto.

Entrevistador: Mais alguma coisa que queiras dizer?

“Irene”: Não.

Entrevistador: Ok. E na tua opinião qual é o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Irene”: Ah... Penso que nos *sites* de redes sociais procurar talento seja um bocado difícil. Porque, pronto! Nos *sites* sociais podem estar presentes as atividades extra das pessoas e isso

pode influenciar as atividades extra das pessoas e isso pode influenciar muito a opinião sobre a pessoa. Não é? Por exemplo temos uma pessoa que pode ser licenciada em direito, onde tem que ter uma postura mais formal. Se vamos procurar outras informações extra, por exemplo o estilo de música. Não ser uma música clássica e ser uma música rock, sei lá. Ficamos com uma ideia diferente da pessoa. E acho que isso influencia nesse sentido e penso que é difícil retirar informação pertinente sobre a pessoa.

Entrevistador: E achas que isso acontece em todos os *sites* de redes sociais ou achas que se passa apenas nalguns *sites* específicos?

“Irene”: Ah, alguns assim que sejam mais de partilha.

Entrevistador: Tais como? Consegues-me dar um exemplo?

“Irene”: Facebook, Twitter onde as pessoas falam sobre as suas opiniões e sobre assuntos polémicos, por vezes. Ah... Penso que o LinkedIn também consideras-te como um *site*...?

Entrevistador: Sim, sim.

“Irene”: Acho que o LinkedIn é o mais... Pronto, aquele 100% sério onde é possível confiar a nível laboral.

Entrevistador: Hum, hum. E no teu caso profissional costumavas usar *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Irene”: Ah... É assim, na altura em que terminei recursos humanos que foi quando acabei a licenciatura, eu criei o LinkedIn porque as pessoas aconselharam-mo a fazer. E comecei a seguir empresas assim ligadas aos recursos humanos e assim. E acho que foi uma mais-valia porque a partir daí comecei a enviar currículos portanto fui a algumas entrevistas, mesmo sem sucesso tive essa experiência. Ah, agora... Outras redes sociais, hum... Agora que estou inserida no mestrado em Marketing e acho que isso muito de área, tem-me ajudado por exemplo algumas páginas de Facebook para a realização de trabalhos e para a pesquisa de informações ou algo que esteja a ser divulgado na área de Marketing. Por acaso tem sido um bom contributo para isso.

Entrevistador: Hum, hum. Mas tu quando realizas uma procura de talentos usas os *sites* de redes sociais ou alguma vez usas-te?

“Irene”: Ah...Sim, já usei. O LinkedIn.

Entrevistador: Só o LinkedIn?

“Irene”: Sim.

Entrevistador: E porque é que preferias o LinkedIn em relação aos outros?

“Irene”: Foi o que me foi imposto na altura para pesquisa.

Entrevistador: E tens uma noção do porquê da preferência do LinkedIn em relação a todos os outros?

“Irene”: Por causa do acesso. Ah... Tive acesso aos finalistas da universidade. (Pausa). Acho que é Lusófona. Porque o recrutamento era para países PALOP e então precisavam de pessoas que tivessem nacionalidade para se conseguirem adaptar lá melhor e tudo mais. E fiz o contato com eles através disso. Dessa rede.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. De uma forma geral e não apenas focando-te no LinkedIn, quais consideras serem as principais vantagens dos *sites* de redes sociais numa procura de talentos?

“Irene”: Eu acho que a informação é de fácil acesso e...Acho que é basicamente isso.

Entrevistador: Informação de fácil acesso?

“Irene”: Sim, porque pronto. Queremos um conjunto de pessoas que são especialmente duma determinada universidade, pesquisamos essa universidade, temos as pessoas. Nós queremos um determinado curso, pronto dá sempre para tirar o grupo de pessoas que nós queremos. É rápido também!

Entrevistador: Mais alguma coisa para além disso?

“Irene”: Não (risos).

Entrevistador: E desvantagens dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Irene”: Pronto. Penso que por vezes a informação não é a mais correta, a que lá está. Não... Por exemplo se por exemplo aparece vaga as pessoas tendem a dizer que fazem isto e aquilo e afinal vamos ver que não. Ou que estão a fazer algo inacabado, pronto. E... lá está como disse anteriormente, outras preferências poderão influenciar a nossa escolha e pode ser uma desvantagem para as duas partes.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa?

“Irene”: (acena negativamente e ri).

Entrevistador: Ok. E diz-me outra coisa, que ferramentas é que usavas na procura de talentos para além dos *sites* de redes sociais?

“Irene”: Ah, as mais tradicionais.

Entrevistador: Que são quais?

“Irene”: Ah, considero tradicional mais em relação a isto. O processo simples, por si só em que expomos o anúncio através dos canais já existentes *sites* na web, jornais e por aí fora. Recolha dos dados, tentamos selecionar e aí pronto inicia-se o processo. E pronto basicamente...

Entrevistador: Que *sites* é que vocês usavam?

“Irene”: Ah, Net-empregos, com a Exame e também há uma parceira recente com a Sapo e com a Expresso, onde podem partilhar oportunidades de trabalho. Também há essa parceira.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E que critérios de avaliação é que usavas para selecionar ou excluir talentos, de forma geral?

“Irene”: De uma forma geral é...Pronto. O curso, a faculdade também. Não é mentira. E também a média. E atividades extra curriculares que de uma certa forma depreende outras competências que também são necessárias à função. Não são intrínsecas à função mas são necessárias.

Entrevistador: Mais alguma coisa?

“Irene”: Não (ri).

Entrevistador: Ok. E em relação à informação disponibilizada nos *sites* de redes sociais. Consideras que esta que está disponível pode afetar a imagem de algum talento?

“Irene”: Sim.

Entrevistador: Sim? Em que medida?

“Irene”: Ah...Estou a ser um bocado repetitiva mas é aquilo que eu tenho vindo a dizer. Ah...Acho que há redes sociais que são muito pessoais, que são muito visualizadas por familiares e amigos. E uma pessoa por si só, não conseguimos avaliar a pessoa, também avaliamos os seus gostos. Também vemos a sua família, a sua rede de amigos, aquilo que ela faz, o que não faz. E acho que isso, pronto. Se a pessoa não corresponder 100% ao que a empresa procura isso pode influenciar. E acho que bastante.

Entrevistador: E pode influenciar positiva ou negativamente na tua opinião?

“Irene”: Ah, pode cair para os dois lados, não é? Mas... De preferência, no meu caso pessoal, se me fossem selecionar através do Facebook eu não gostava que acessem ao meu Facebook, ah... Até ia criar um novo tendo ou não para que pudesse ter um só relacionado com o meu estado profissional. E académico, nada mais.

Entrevistador: Ok. E chegas-te a fazer isso alguma vez?

“Irene”: Não, mas tenho amigos que fazem (risos).

Entrevistador: E experiencias-te alguma destas situações que falámos como veres algum talento no Facebook e sentires que a informação que lá estava afetou a imagem do candidato?

“Irene”: Hum, não. A rede que utilizei no LinkedIn, acho que é bastante mais e de certa forma dá somente as capacidades e as competências que as pessoas precisam de ter. Não solicita muito as atividades extra curriculares ou os *hobbies* ou assim.

Entrevistador: E na tua opinião, qual é que é a importância e influência dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Irene”: É importante e também é influente. Ah... Pronto. É importante porque conseguimos ter o leque da informação toda. E hoje cada vez mais pessoas começam a partilhar cada vez mais. E preocupam-se também, nota-se, com a imagem. Ah... E é influente porque além daquilo que a pessoa faz, das suas competências e tudo mais temos também o seu histórico de vida, não é? Basicamente...e o que é que age, que causas sociais apoia e as suas posições relativamente a determinado assunto. E acho que isso influencia. Bastante

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Então vamos supor que um jovem recém-licenciado está à procura do seu primeiro emprego ou estágio. Que conselhos darias a este jovem em relação a um eventual perfil que tivesse em *sites* de redes sociais, tendo em conta que está nesta busca?

“Irene”: Eu diria para construir um perfil, para tentar aceder através do LinkedIn a empresas que goste...e que se insere na área em que ele está inserido... E tentar aproveitar o máximo dessas ferramentas para lhe expor todos os trabalhos que tem feito, todas as capacidades que tem adquirido. E basicamente toda a postura profissional porque é um meio profissional e não tem diversão e por aí fora.

Entrevistador: Ok. E consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes nesta procura?

“Irene”: Ah, penso que não. Acho que para além dos *sites* deve haver o contato físico, pessoal, com a pessoa. E isso também demonstra como é que a pessoa reage em determinados contextos. Não é só com informação que nós vamos conseguir o que é que a pessoa é. Ah, tirar partido do que ela é capaz de fazer. (Ri).

Entrevistador: Na tua opinião os *sites* de redes sociais poderão vir a ser no futuro eleito como método de pesquisa de talentos mais utilizado?

“Irene”: Sim, é capaz de estar no top 3 assim. Porque as pessoas estão a tender mais para as tecnologias, à velocidade e à armazenagem da informação.

Entrevistador: E consideras que no momento é o método de pesquisa mais utilizado?

“Irene”: Ah, de momento ainda não. Acho que estamos a inicializar isso.

Entrevistador: E porque achas isso?

“Irene”: Ah... Porque pela minha experiência também. E pela experiência por exemplo, dos meus pais ou do meu irmão mais velho vejo que na altura deles não havia nada disto. O meu irmão é sensivelmente mais velho que eu 3 anos e na procura do meu primeiro emprego também... Pronto! Não existia se quer LinkedIn, penso eu. E não utiliza nenhuma rede social para se promover nem nada do género. E eu já estou a utilizar. Portanto, acho que é mais divulgada no presente.

Entrevistador: Ok. Gostarias de acrescentar alguma coisa ao que disseste? Achas que ficou alguma coisa por dizer sobre este tema e que não tenha perguntando?

“Irene”: Penso que não (ri). Está tudo.

Entrevistador: Então muito obrigada!

Entrevista nº 9

Data: 22 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 27 minutos

Pseudónimo: “Juliana”

Sexo: Feminino

Idade: 38 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Direito

Posto de trabalho/ designação: Diretora de Recursos Humanos

Observações:

Inicialmente a entrevistada adotou uma postura mais rígida e informal que se notou bastante no início da entrevista (em particular na linguagem não verbal) e que foi –se tornando mais descontraída ao longo da conversa.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Juliana”: Redes sociais. As que eu utilizei, ah, basicamente utilizei o Facebook da empresa. Ah, e LinkedIn. Acho que são bastante importantes, acho que são o futuro. Sinceramente. Acho que há empresas, não era o caso da minha porque na minha utilizávamos as redes sociais e também outros métodos. Colocação de anúncios, procura de talentos e procura de candidatos mas tenho conhecimento de empresas que atualmente já só fazem recrutamento e seleção através de redes sociais. Ah... até mais através do LinkedIn. Porque pronto! Porque porque há uma grande adesão... e realmente há o LinkedIn e há o o Facebook. Acho que o Facebook não é tão utilizado, mas já começa a ser. Portanto o mais utilizado, a rede mais social é o LinkedIn porque é uma rede profissional. O Facebook como ainda é conotado mais para... a situação mais pessoal, não é? As pessoas ainda não utilizam muito para a procura de emprego. Agora quando existe, por exemplo, um Facebook, ah... numa empresa. E há empresas que tem página de Facebook, que tem *site* e depois tem página de Facebook. Sim, isso então são colocados os anúncios e é feita uma pesquisa também dentro das pessoas que se vão associando, não é? Aquela página. Ah... E pronto, e vai-se procurando os candidatos através desses métodos. Portanto sinceramente acho que vão ser o futuro. Porque com o desenvolvimento das tecnologias, isto qualquer dia (risos) o resto vai desaparecer. Vai ser tudo quase através de, já é através da internet, não é? São raras as empresas que põem anúncios nos jornais. Ainda há, obviamente! Temos o Expresso, temos o...ah... Os outros jornais e há coisas que acumulam uma coisa com outra. Portanto põem um anúncio no jornal e depois também põem nos *sites* ou nas redes sociais, no LinkedIn, pronto. Mas eu acho que o futuro vai ser esse mesmo. Vai acabar por se calhar progressivamente por ir desaparecendo as outras formas e criar-se até outras que nós atualmente, que ainda não existem, criar-se outras formas e outras redes sociais só mesmo para a procura de emprego. Acho que esse vai ser o futuro.

Entrevistador: Hum, hum. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que repita diz: “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”. O que achas?

“Juliana”: Sim, o talento pode ser desenvolvido e também se a pessoa for estimulada também na proporção certa, não é? Ah... Porque é assim, muitas pessoas se calhar tem talento mas se calhar não são revelados. Porque também por parte delas que não se empenham (risos) em mostrar o seu talento mas por vezes também há desmotivação, não há comprometimento. Ah... Portanto eu acho que todas as pessoas têm potencialidades para serem talentos. Claro que mais umas do que outras, mas todas elas tem essa potencialidade. Se realmente estiverem dispostas a isso, se houver se calhar aquela motivaçãozinha extra também, se houver um bom ambiente de trabalho, se houver pessoas que apostem nelas, se houver pessoas que estejam interessados em desenvolver esses talentos. Não é? E as pessoas, as próprias pessoas são as primeiras a terem que estar interessadas nisso. A desenvolver pelo seu próprio talento através desses componentes todos. De compromisso, de contributo exatamente. Desses todos.

Entrevistador: Isso quer dizer que concordas com todos os fatores que mencionei? Competência, compromisso e contributo?

“Juliana”: É assim, competência, claro! Num talento normalmente as pessoas são competentes. Ah... Competência, contributo. Contributo da própria pessoa e também de fatores externos, não é? Contributo do ambiente. Do ambiente de trabalho, de terem chefes que os motivem, que acreditem neles. Acho que isso tudo é importante. E a outra que tu tinhas referido...?

Entrevistador: Compromisso.

“Juliana”: Compromisso. Faltava o compromisso. Obviamente que sim! Da parte da pessoa. Têm o talento de o demonstrar e de o desenvolver. De compromisso com ela própria e de desenvolver esse talento também.

Entrevistador: Achas que falta algum fator para além destes 3?

“Juliana”: É assim (suspira)... talentos. Sei lá! (risos). Ah... Deixa-me pensar. Ah... (pausa). É assim, basicamente o talento. Há vários fatores. É assim eu acho que há vários

fatores que podem influenciar o talento. Também uma boa inteligência emocional (risos). Também influencia o talento. Eu acho que tem a ver com fatores internos e externos. Se a pessoa, pode não ter... Portanto o talento não é uma coisa que eu acho que seja logo inata. Pode ser ou pode não ser mas eu acho que pode ser desenvolvido. A pessoa pode nascer com isso e não estar desenvolvido ou pode não ter tanto talento mas esse talento vir a ser desenvolvido. E vem a ser desenvolvido com esses 3 fatores e com outros! Com o ambiente de trabalho, com a inteligência emocional, com a motivação, com... Sei lá! Com... (pausa). Não sei! (risos) Com a... Acho que assim de repente, esses parecem-me ser os mais importantes para, para desenvolver o talento, não é? Recompensa, reconhecimento. Tudo isso, eu acho que é importante. Se a pessoa se sente bem, se gosta daquilo que está a fazer pode revelar-se um talento.

Entrevistador: E esquecendo esta definição, como é que tu definirias um talento?

“Juliana”: Um talento. Um talento portanto é alguém que é muito bom naquilo que faz. Portanto (risos) é a que tem as competências necessárias, certas para aquilo que está a fazer naquele momento. Portanto isso para mim é um talento, não é? A pessoa é competente naquilo que faz, gosta daquilo que faz. Ah, portanto está acima se calhar daqueles que são medianos, não é? Nós vemos uma pessoa que tem talento e não tem por termo de comparação, não é? Porque vemos que uns se calhar tem menos jeito ou estão menos comprometidos com... A situação ou gostam menos do que estão a fazer e acabam por não se revelar um talento. Talento, pronto. Temos por exemplo o Cristiano Ronaldo. É um talento, não é? Ele tem um talento mas aquele talento que ele tem, tem uma parte de competência técnica não é? Mas também tem o trabalho e o gostar daquilo que faz. Se ele não gostasse daquilo que faz também não ia ser um talento, não é? Pronto. Portanto há o trabalho, há com certeza a motivação, há todas aquelas coisas como as pessoas que o motivam e ele próprio se auto motiva e gosta daquilo e é um talento naquilo que faz.

Entrevistador: Hum, hum. E qual consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Juliana”: Na procura de talentos. Tipos os *head huntings*, por exemplo, estamos a falar nisso. É assim, as redes sociais pronto, são importantes e muito... São cada vez mais importantes na procura dos talentos. E é assim, normalmente essas pessoas costumam ter, os talentos costumam ter perfis, não é? E um recrutador que anda à procura de um talento, não é?

Pode se calhar mais facilmente ahum... Conseguir chegar até ele através de uma rede social porque um *head hunter* o que faz é vai buscar uma pessoa com talento a outra empresa. Não é? E vai “roubar” a pessoa (risos) portanto vai ter que lhe oferecer melhores condições se calhar do que aquelas que ele tem naquela empresa para poder trazê-lo para... Pronto, para a empresa que se pretende. Portanto, e como é que um *head hunter* vai conseguir descobrir aquele talento? Bom, se calhar através do LinkedIn. Ele vai vendo os perfis que lá estão. Sabe que aquela pessoa pertence aquela empresa, aquele grupo, ah... Tem, está muito... É recomendado por muitas pessoas portanto tem muitas recomendações. Faz parte de muitos grupos. É muito presente na rede social, no LinkedIn. Tem muitas conexões também e isso tudo vai fazer com que o *head hunter* também consiga perceber um bocadinho o perfil daquela pessoa e se realmente é mesmo um bom profissional. E se tem interesse depois para a empresa que se pretende trazer, não é? E pronto. E depois aí há todo um conjunto de regalias que se tem que oferecer porque se ele é um talento, ele vai estar bem em qualquer sítio e vai para se calhar quem lhe oferecer mais (risos) ou pronto que... Quando se diz oferecer mais não é só a nível de dinheiro. Oferecer mais todos os benefícios que lhe possam existir, não é? Não é só o dinheiro. Se calhar um ambiente de trabalho melhor, outras regalias, sei lá. Por exemplo, não sei! Outro tipo de regalias que para além do dinheiro palpável, propriamente dito.

Entrevistador: No caso da tua experiência profissional, usavas *sites* de rede sociais?

“Juliana”: É assim, nós o que utilizávamos... LinkedIn era raro. Até porque também os perfis nós não (risos) andávamos à caça de talentos propriamente (risos). Os perfis que nós utilizávamos eram perfis mais baixos, digamos assim. Não é desprestigiar mas não eram portanto altos cargos. Nem andávamos à procura da nata, chamemos-lhe assim. Ah... das várias profissões portanto no trabalho temporário tínhamos perfis muito básicos e obviamente aí até o nosso público-alvo de candidatos não tinha nada a ver com isso. Por isso os meios tinham que estar ajustados ao nosso público, às pessoas que nós pretendíamos. Nós não íamos, por exemplo, recrutar um operário fabril no LinkedIn. Não é? Pronto. Portanto aí não utilizávamos as redes sociais. Dai eu achar que redes sociais também e principalmente LinkedIn está mais conotado com perfis talvez mais técnicos e mais... Como é que hei-de dizer? Outro tipo de perfis. Portanto cargos de maior responsabilidade. E então aí é que a pessoa, um operário fabril se calhar nem computador tem, não é? Pronto. O que não quer dizer que não seja muito bom naquilo que faz e que não tenha, que não seja um talento

naquilo que faz, não é? (risos). Pode ser mas se calhar este tipo de pessoas nós não vamos encontrar através das redes sociais. Vamos encontra-las através de outros meios. Pronto.

Entrevistador: No teu caso pelo que eu percebi não usavas os *sites* de redes sociais na procura de talentos, correto?

“Juliana”: Sim. Não, não. Era raro usarmos. Era raro usarmos o LinkedIn. Uma vez por outra, lá podíamos usar o LinkedIn em perfis mais específicos mas não era comum usarmos redes sociais.

Entrevistador: Mas aconteceu alguma vez usarem...?

“Juliana”: Sim, sim.

Entrevistador: Ok. E qual é que era o motivo para além do que mencionaste para não usarem os *sites* de redes sociais? Falas-te que os perfis se calhar seriam um pouco mais...

“Juliana”: Não. Era só basicamente por causa disso. Quer dizer, não tínhamos nada contra as redes sociais, antes pelo contrário. Era só porque o tipo de pessoas que nós estávamos a recrutar eram pessoas que nós sabíamos que não tinham o LinkedIn ou que teriam Facebook. Pronto, isto no âmbito do trabalho temporário. Quando eram recrutamentos internos, por exemplo eu fiz duma... Psicóloga organizacional e aí também não recorrermos, não recorri ao LinkedIn. Quer dizer, passei, dei uma vista de olhos mas não foquei tanto nas redes sociais foi mais através do *site* da empresa, página de Facebook da empresa e pronto os outros meios. De NetEmpregos, o Sapo, pronto. Os... Os *sites* de emprego, de emprego gratuitos que podemos colocar os anúncios.

Entrevistador: Quais é que são os *sites* de redes sociais que mais utilizavas? Segundo o que percebi seria o LinkedIn e o Facebook, correto?

“Juliana”: Sim. Só isso.

Entrevistador: E porque preferias estes a outros *sites*?

“Juliana”: Porque eramos nós... Em termos de redes sociais eram os mais conhecidos.

Entrevistador: Hum, hum. (Pausa). Portanto como não tinham conhecimento de outros *sites* usavam esses, seria isso?

“Juliana”: Exatamente! E também não desenvolvemos muito essa vertente porque lá está os perfis não tinham muito a ver com os talentos ou com cargos mais... De maior responsabilidade. Portanto também não tínhamos aquela iniciativa de “não vamos cá ver outras redes sociais porque nós vamos ver como aqui utilizar as redes sociais para arranjar esses novos perfis”. Pronto, recrutar as pessoas basicamente.

Entrevistador: Hum, hum. E quais é que consideras serem as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais no processo de procura de talentos?

“Juliana”: É assim, pronto. Esses talentos, todos eles utilizam essas redes sociais portanto é mais fácil se calhar conseguirmos chegar até eles através das redes sociais porque são mais utilizadas se calhar (risos). Eles não vão ver NetEmprego nem Sapo Emprego, não é? Portanto se calhar eles mesmo se estiverem descontentes com o trabalho onde estão não vão procurar anúncios. Vão talvez através do LinkedIn procurar outras oportunidades de emprego, não é? Portanto se nós estivermos lá vamos conseguir caçá-los.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma vantagem que queiras apontar?

“Juliana”: Assim de repente não.

Entrevistador: E desvantagens do uso destes *sites* na procura de talentos?

“Juliana”: Pronto, por exemplo, no caso de perfis mais baixos isso não se aplica, não se adequa. Agora em termos de perfis mais... Pronto, acho que nesse caso tem vantagens. Desvantagens acho que... Lá está! Também não contatei muito com isso para conseguir perceber quais as desvantagens que possam existir em relação a isso.

Entrevistador: Hum, hum. E para além dos *sites* de redes sociais que outras ferramentas consideras importantes na procura de talentos?

“Juliana”: (Pausa). A internet obviamente. Toda a internet (risos), tudo quanto possa ser através da internet é... Não há outra forma basicamente, não é? Portanto. Sei lá! Os

conhecimentos também, as candidaturas espontâneas, a rede de *networking* também acaba por ser importante. As candidaturas espontâneas. Pronto.

Entrevistador: Quando falas em internet referes-te mais concretamente ao quê? A *sites* de emprego, ao quê?

“Juliana”: Sim, *sites* de emprego e redes sociais.

Entrevistador: Era basicamente o que se usava? *Sites* de emprego e redes sociais?

“Juliana”: E o *site* da própria empresa. O *site* da própria empresa também. Nós tínhamos um *site* e colocava anúncios no próprio *site*.

Entrevistador: Hum, hum. Uma vez que falas-te na rede de contatos diz-me uma coisa. Qual consideras ser a importância ou influência da rede de contatos neste processo?

“Juliana”: Ah... De recrutamento e seleção?

Entrevistador: Sim, podemos considerar que sim.

“Juliana”: Eu acho que é muito importante porque é assim, uma pessoa que está a fazer recrutamento e seleção se calhar a primeira coisa que vai fazer é... Para já, há sempre também uma procura que pode ou não haver recrutamento interno. Portanto ver se dentro da empresa nós conseguimos alguém que se adeque ou não aquelas funções. E depois a rede de contatos é assim, uma pessoa vem recomendada. É como se fosse uma recomendação, não é? Vem através de alguém. Portanto se um amigo meu me diz “olha, eu tenho uma pessoa que se calhar para este cargo vai ser muito boa”, eu até posso não conhecer a pessoa de lado nenhum, não é? Mas vem recomendada através duma pessoa em que eu confio. Portanto há aqui o elo da confiança que é muito importante. Pronto. E então claro que isso vai ter prioridade portanto o anúncio... O colocar um anúncio mesmo numa rede social vem muito depois disso. Primeiro vou ver alguém que possa colocar aqui ou que, não tenho que conhecer diretamente, mas que seja através de alguém que eu conheça e que possa colocar aqui. Porquê? Lá está, o tal elo da confiança e isso é importante. Pronto. Se houver tudo bem sim senhora, não há, então vou para as candidaturas espontâneas e a ver se há alguém aqui interessante nas candidaturas espontâneas. Não, não há. Ok. Não há. Não há ninguém dentro da empresa que preencha o perfil. Ok, tudo bem. Então vou pesquisar no LinkedIn ou no Facebook e vou

colocar também anúncios nos *sites* de emprego. Pronto. Em última instância se for um perfil muito básico se calhar coloco um anúncio no jornal, pronto. Há muitas pessoas que leem o Correio da Manhã e se for um operário fabril, um embalador se calhar até ponho lá no Correio da Manhã porque sei que a pessoa vai ao café de manhã, dá ali uma vista de olhos para... Pronto. Pelo Correio da Manhã, vê ali a parte dos anúncios e se calhar até responde. Ponho lá o número de telefone e a pessoa liga logo. Pronto. Portanto há aqui várias formas de fazer recrutamento e seleção, não é?

Entrevistador: E no teu caso pelo que percebi o meio de chegar às pessoas mais importante vá, seria o *networking*. Correto?

“Juliana”: Sim.

Entrevistador: Ok, ok. E que critérios de avaliação é que tu usavas para incluíres ou excluíres um candidato?

“Juliana”: Tinha... Portanto tinha a ver com o perfil, não é? Tinha que determinar o perfil, não é? O perfil psico-profissional, não é? E depois aí fazia a triagem curricular ou o que, de que forma viesse. Se viesse através da rede contatos, através de candidatura espontânea ou através de anúncio ou através de pronto. E então teria que ver se de fato aquela pessoa, aquele currículo, a tal pessoa se encaixa ou não no perfil que foi previamente determinado. Portanto o perfil básico, as competências básicas, depois as competências preferenciais e pronto. E tudo isso. E depois as competências comportamentais. A pessoa através do seu curriculum consegue demonstrar que tem as competências comportamentais que eu vou necessitar para aquela função.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma coisa que queiras acrescentar?

“Juliana”: Não.

Entrevistador: Ok. Quando usas os *sites* de rede social consideras que a informação disponível nos mesmos pode afetar a imagem de algum candidato?

“Juliana”: Ah... Pronto, Facebook. Por exemplo (risos). Sim. Nem era preciso irmos às redes sociais. Às vezes a própria fotografia no curriculum já dizia muito sobre a pessoa. Portanto o Facebook então! Quer dizer... Dizia-te assim “ah, tenho aqui este curriculum e vou

pesquisar a pessoa no Facebook, vou ver se a pessoa é ou não e se se comporta como deve ser”. La está nos perfis que nós trabalhávamos isso não acontecia porque as pessoas a maior parte delas nem sequer tinha Facebook. Agora, acho que é importante sinceramente! Quem está a recrutar, se puder ir lá dar uma vista de olhos o Facebook porque isso consegue retirar muita informação daí. Não é? A pessoa, a forma como se comporta, aquilo que ela publica, aquilo que ela diz, aquilo que ela não diz, os comentários que faz, aí nós conseguimos ver muito da pessoa. E assim é discriminação? Não, é recolha de informação. E realmente se calhar, bom se a pessoa tem aquele perfil a nível técnico mas depois a nível comportamental eu vejo que se calhar não é a pessoa mais adequada para a empresa, eu se calhar vou por de lado. Portanto isso tem influência nesse sentido. Porque eu não quero uma pessoa na minha empresa que não se saiba comportar como deve ser, não é?

Entrevistador: Já experiencias-te alguma dessas situações em que a imagem do candidato foi afetada?

“Juliana”: Já, sim.

Entrevistador: Consegues dar-me um exemplo mais concreto de uma situação que te recordes?

“Juliana”: Não, é assim... A imagem é afetada mas a pessoa nem chega a ir a entrevista porque, pronto. Obviamente que se a pessoa for a entrevista e se for selecionada nós não andamos lá a ver. Pelo menos eu não o fazia. Não andava a ver o que é que a pessoa ia publicar ou deixava de publicar, não é? Pronto. Agora que eu sei que há, eu não posso falar por experiência própria porque não o fiz. Mas sei que há casos que são do conhecimento público em que as pessoas foram despedidas com base em situações de Facebook, em situações que dizem mal das entidades patronais, dizem mal do chefe. As pessoas não são despedidas por aparecerem em biquíni numa fotografia no Facebook. Não é por causa disso. Tem a ver com o fato da pessoa, por exemplo, andar a dizer mal do chefe na rede social ou a dizer mal da empresa na rede social ou a dizer mal dos colegas na rede social. Sim, isso aí sei e é do conhecimento público que houve pessoas que já foram despedidas com base nisso.

Entrevistador: Mas estava a falar por exemplo no caso de seres tu a selecionar um candidato. Se te aconteceu algum caso tipo ires a um *site* de rede social e excluíres alguém com base nalguma informação que visses lá...

“Juliana”: Não, a mim não me aconteceu. Aconteceu se calhar...Aconteceu mais, portanto a nível de rede social não, aconteceu com (risos) fotografias no curriculum. Havia coisas de facto (risos)...

Entrevistador: Ok. Então vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura do primeiro estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes neste processo de procura?

“Juliana”: Da parte da pessoa que está à procura de emprego?

Entrevistador: Sim, sim.

“Juliana”: Determinantes para encontrar o emprego ou até ser excluído?

Entrevistador: Exatamente.

“Juliana”: Sim, eu acho que sim. Para encontrar emprego sim porque lá está há empresas que agora já até só recorrem ao LinkedIn. Se calhar não serão muitas, mas algumas até publicam no LinkedIn os anúncios. Portanto ah...(risos). É mais uma ferramenta que ele tem para pesquisar a empresa. Não vai ter conhecimento, não é? Depois acho que, por exemplo o Facebook, pode ser determinante ou não na sua seleção. Porque se há o recrutador que tem por hábito ir ver como é que aquela pessoa se comporta no Facebook se calhar nem o vai chamar para a entrevista porque diz “não, eu não gosto do perfil aqui. Portanto esta pessoa é, pronto. Tem aqui um tipo de comportamento que não é ajustável e que não se encaixa aqui nesta empresa. Não tem o decoro necessário por exemplo (risos) para se encaixar aqui na empresa.” Portanto acho que cada vez mais quem tem perfil nas redes sociais tem que ter muito cuidado. E quem anda à procura de emprego tem que ter muito cuidado. Porque nós sabemos que hoje os recrutadores fazem isso. Vão ver. Vão pesquisar, vão ver como a pessoa é no Facebook e isso pode influenciar. Até pode ser injusto mas uma pessoa quando está... Como é que hei-de dizer? Quando a pessoa está a publicar algo tem que ter a consciência que toda a gente vai ver. A menos que coloque lá só para determinados grupos é que podem ver, não é? Mas se tornarem aquilo público a pessoa tem que ter consciência de que aquilo pode ter consequências. E as consequências podem não ser agradáveis. E na procura de emprego eu acho que hoje em dia é preciso ter muito cuidado mesmo.

Entrevistador: E que sugestões é que darias a este jovem em relação ao comportamento que deve ter nos *sites* de redes sociais?

“Juliana”: Obviamente ter um comportamento sóbrio. Não é dizer que a pessoa vai deixar de ter Facebook porque anda à procura de emprego. Não é isso. Mas ter um comportamento sóbrio e pensar sempre que outras pessoas, inclusive o chefe pode ver aquilo que ele vai publicar no Facebook. Portanto ter sempre isso em mente. Acho que é importante.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma sugestão que queiras dar a este jovem?

“Juliana”: Que procure ativamente emprego (risos).

Entrevistador: Ok, ok. Há pouco disseste-me algo no seguimento da pergunta que te vou fazer. Disseste que consideras que os *sites* de redes sociais serão o método de pesquisa mais usado no futuro, correto?

“Juliana”: Hum, hum.

Entrevistador: O que eu vou perguntar é o seguinte: no momento consideras que este é o método de pesquisa mais utilizado para encontrar talentos?

“Juliana”: Ah... Da parte das empresas de recrutamento e seleção?

Entrevistador: Por exemplo, sim.

“Juliana”: O mais utilizado... Eu acho que é muito utilizado. Não sei se será o mais utilizado. Neste momento eu acho que ainda está um bocadinho, ah... Diversificado. Tirando aquelas que só usam mesmo LinkedIn, não é? E essas, não sei se são muitas, sei que há algumas que usam muito o LinkedIn. Mas acho que ainda há muitas empresas como a minha que usa outros métodos e não só as redes sociais. Portanto admito que as outras empresas ainda o façam. Portanto, ah... Acho que ainda não está naquele ponto que agora são só redes sociais mas há-de chegar lá. Se calhar vai chegar a esse ponto.

Entrevistador: Na tua opinião, futuramente os técnicos de recursos humanos e os recrutadores especializados usaram somente os *sites* de redes sociais na...?

“Juliana”: Eu creio que sim. Eu creio que a tendência é essa.

Entrevistador: Porque é que achas isso?

“Juliana”: Porque isto hoje em dia é tecnologia. E pronto estamos na era da tecnologia, não é? E toda a gente pronto tem meios que se calhar nem toda a gente tem. Grande parte das pessoas tem meios, tem computador, tem IPads, tem Tablets ou tem o que for, não é? E cada vez mais é o que vai ser utilizado. Pronto. Tudo bem que a pessoa não pode só procurar através de *sites* de emprego mas eu tenho a impressão de que a importância das redes sociais está a tomar umas proporções tais que esse vai ser o futuro. Portanto, os recrutadores, acho que tem que começar a especializar-se em redes sociais. Até porque já existem mesmo pequenos cursos para recrutamento e seleção através de redes sociais. Ah, eu por acaso não tenho esse curso. Não tirei (risos) mas pronto. Acho que é por aí.

Entrevistador: Hum, hum. Gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste? Algum ponto que queiras expor mais ou qualquer coisa?

“Juliana”: Não, acho que está tudo.

Entrevistador: Então muito obrigada!

Entrevista nº 10

Data: 26 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 45 minutos

Pseudónimo: “Lúcia”

Sexo: Feminino

Idade: 26 anos

Habilitações Literárias: Mestranda em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: *Recruiter* em IT

Observações:

O entrevistado mostrou-se receptiva e aberta a falar deste tema durante toda a entrevista.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, do LinkedIn, etc.?

“Lúcia”: É assim... Atualmente, nós em termos de trabalho... O Facebook, sinceramente, não é algo que nós... Não utilizamos muito, digamos assim, porque também achamos que o retorno realmente não é muito grande. Agora o LinkedIn... Nós, portanto, somos uma empresa de *outsourcing*, de IT telecomunicações, portanto, são aqui um bocadinho perfiz que fogem um bocadinho à norma em termos do recrutamento. Isto, porquê? Muitas vezes não são as pessoas que respondem, mas sim nós que temos que ir atrás delas, digamos assim. E nesse aspeto, sem dúvida alguma que o LinkedIn é uma ferramenta diária e praticamente indispensável de trabalho porque o método comum, digamos assim, de receção de currículos... Por norma é a própria pessoa e o candidato que envia currículo, que faz no *site* da empresa. Na área de TI não é o mais comum, ou seja, aqui o mais comum é uma procura da parte da pessoa que faz os processos diretamente a este tipo de pessoas que, na maior parte das vezes, estando elas a trabalhar e tendo elas várias oportunidades no mercado, hum... O LinkedIn é uma ferramenta, realmente, indispensável porque nós temos de abordar estas pessoas, apresentar novos projetos e fazê-las ver que realmente poderemos ter uma oferta que poderá ser do seu interesse, digamos assim. Mas, mais o LinkedIn. O Facebook acaba por não... hum... para nós, acaba por não ser muito útil, mas sim o LinkedIn.

Entrevistador: Isso quer dizer que vocês utilizam o LinkedIn como meio, digamos, para recrutar pessoas. E para além do LinkedIn, costumam usar mais algum?

“Lúcia”: Sinceramente... Assim, pensando de uma forma muito rápida... hum... Não. Essencialmente... É o seguinte, não quer dizer que no Facebook não estejam as nossas ofertas. Nós temos a página de empresa X, temos por lá, alguma divulgação, mas em termos

de retorno, não. O método fundamental é realmente o LinkedIn, portanto é aquele que nós utilizamos mesmo.

Entrevistador: E porque é que achas que existe esta preferência pelo LinkedIn em relação aos outros *sites*?

“Lúcia”: Sinceramente, nem sei muito bem de onde surgiu. Portanto, eu quando comecei nesta área também, sinceramente, o LinkedIn... Eu antes de estar nesta empresa trabalha mais na área de trabalho temporário e sinceramente nem era uma ferramenta que eu utilizasse, digamos assim. Agora claramente que é uma ferramenta muito útil porque permite fazer pesquisas quer por, neste caso, nós trabalhamos na área do TI, quer por tipos de tecnologia, quer por... fazer determinados filtros, quer de localização, quer de outros aspetos. Permite também procurar em termos de empresas, ou seja, tentar perceber o que é que as empresas acabam por recrutar e é uma rede que acaba por ser bastante alargada, ou seja, acabas por ter acesso a uma quantidade gigantesca de pessoas que, no fundo, possibilitam aceder a determinadas informações. Nós agora, recentemente, vamos também aceder... portanto o LinkedIn tem várias funcionalidades e nós vamos recentemente também recorrer a uma das funcionalidades que é o LinkedIn Premium para termos acesso a mais contactos porque por vezes acaba por ser um bocadinho restrito. Nós não conseguimos visualizar mais do que dez páginas e não conseguimos ter acesso a todas as pessoas que gostaríamos. E isso irá permitir-nos ter um leque maior de pessoas do que aquele que, atualmente, nós acabamos por já ter. Não sei se já respondi...

Entrevistador: Diz-me outra coisa. Na tua opinião qual consideras que é o papel destes *sites* das redes sociais na procura de talentos?

“Lúcia”: Sem dúvida e por coincidência... E agora aqui só um à parte. Quando fiz a minha tese também foi sobre atração e retenção de talentos. Sem dúvida que, muitas vezes as pessoas que poderão ter mais potencial ou possam ser aquelas que as empresas, na maioria, gostariam de ter são pessoas que claramente não andam no mercado de trabalho. Tanto que não são elas que proactivamente acabam por procurar emprego e isso verifica-se logo até no contexto universitário. Portanto, se nós formos pensar à data de hoje, há determinados alunos de certas universidades, que nem chegam a enviar um currículo porque antes mesmo de eles saírem da universidade, já estão lá certas e determinadas empresas que acabam por já estar aí a angariar e a recolher pessoas para as suas empresas. Portanto, aqui será um modo de nós conseguirmos

chegar a determinados candidatos que de outra forma, claramente, nunca teríamos acesso porque se não existisses esta rede de contactos, eles não enviariam currículo, portanto não seria possível chegar ao contacto com estas pessoas e aqui nós facilmente conseguimos convidar a pessoa, enviar um convite, pedir, quem sabe, um contacto telefónico para ah, ou então até mesmo ser sucinto e apresentar uma palavra, uma frase-chave que faça com que a pessoa possa querer no fundo conhecer aquilo que nós temos para apresentar. De outra forma, penso eu, seria muito complicado porque não conseguiria aceder a essa pessoa.

Entrevistador: Quais são as principais vantagens que tu apontas em relação ao uso dos *sites* de redes sociais no processo de procura de talentos?

“Lúcia”: Se calhar vou-me repetir um bocadinho. Em termos de vantagens... O facto de conseguirmos pesquisar quer por função, quer por universidades ou por palavras-chave que nós possamos ter em mente, portanto aí sem dúvida que é importante. Aceder... ah, imagina, nós contactamos uma determinada pessoa e através desse contacto, nós conseguimos muitas vezes ter acesso a pessoas com o mesmo perfil, o que, de alguma forma, faz com que a nossa rede também possa ser aqui alargada. O facto de conseguirmos também, de alguma forma, entrar em contacto, apesar de inicialmente apenas por escrito com uma pequena conversa, com essa pessoa também é bastante importante, digamos assim. Em termos comerciais também, como te digo, poderá facilitar, ou seja, tentar perceber o que é que determinada empresa acaba por consumir e aí também consegues... Ou seja, se eu tenho noção que numa empresa recruta determinados tipos de perfiz, eu já sei que indo a essa empresa ou a pessoas que lá trabalhem, possivelmente, vou ter acesso a mais candidatos que me possam vir a interessar, o que pode ser uma ferramenta fácil, ou seja, portanto, nós facilmente conseguimos chegar às pessoas e é a forma, no fundo, de conseguirmos o seu contacto e ficamos logo com uma visão geral também daquele que é o... Apesar de não ter lá diretamente o currículo, apesar de algumas pessoas também colocarem, consegue-se ter logo uma noção do percurso da pessoa, uma pequena súmula das competências principais que têm, consegues ver recomendações que determinadas pessoas, que já tenham trabalhado com esse candidato, possam ter feito, portanto poderá ser aqui uma mais-valia... Eu penso que será um bocadinho por aí.

Entrevistador: E desvantagens?

“Lúcia”: É essa questão que agora nós estamos a tentar colmatar, que é, no fundo, o nós não conseguirmos aceder. Portanto é um bocadinho limitado para quem tem uma conta normal, ou seja, só quem tem uma conta um bocadinho mais avançada é que consegue ter acesso a um maior número de contactos, portanto por aí. Penso que é ao início, quem tem uma conta normal acaba por ser limitado porque nós, a mesma pessoa, fazendo sempre uma mesma pesquisa, acaba por ir dar aos mesmos contactos. Portanto e aí, se não houver uma conta um bocadinho mais avançada, acaba por ser um bocadinho... por limitar um pouco. Daí, nós também... ah atualmente estamos a tentar colmatar essa falha porque realmente é uma falha para quem não tem conta Premium e é uma possibilidade que eles dão e aí claramente as empresas que estão interessadas tem que comprar essa parte. Em termos de desvantagens, eu penso que essa é a que me salta mais à vista. Sendo que para além disso, em termos de trabalho poderia facilitar... e eu também, sinceramente, não tenho a certeza se se faz, se não, mas criar mais pastas, possivelmente para... Ou seja poder criar no próprio LinkedIn um mini arquivo de pastas de contactos, digamos assim. Ou seja, ter uma pasta para as pessoas com um determinado perfil, ou seja ter aqui uma organização que um dia mais tarde, imaginando, que eu precisava de pessoas do perfil xpto, já sei que guardei tudo lá dentro e isso se calhar facilitava numa pesquisa que eu pudesse vir a fazer. Mas também, sinceramente, não tenho a certeza se é uma funcionalidade se dá, se não, mas não utilizamos atualmente, por isso penso que, pelo menos, não será assim tão fácil como eu estou a dizer.

Entrevistador: Não utilizam atualmente o quê? Esse armazenamento de pastas ou o LinkedIn?

“Lúcia”: Sim, sim, o armazenamento.

Entrevistador: Ok, então não armazenam os currículos, simplesmente fazem procura no LinkedIn, é isso?

“Lúcia”: Sim, Sim.

Entrevistador: Ok. E diz-me uma coisa. Quais são as outras ferramentas para além dos *sites* das redes sociais que consideras importantes, numa procura de talentos e que no teu caso pessoal, que uses no trabalho?

“Lúcia”: Portanto, deixa-me pensar... Eu penso que atualmente em termos de redes sociais, sinceramente, eu não utilizo mais nada.

Entrevistador: Não digo em termos de redes sociais, digo...

“Lúcia”: Ah, portanto o que nós utilizamos muito... Eu não sei se é aqui que queres chegar, se não, mas, por exemplo, ações que nós fazemos com colaboradores nossos, ou seja, um bocadinho o passa palavra. Isso é algo que nós fazemos, ou seja, nós enviamos... agora não te sei dizer ao certo, se é semanalmente, se é mensalmente... para os nosso colaboradores, ou seja um género de PowerPoint onde nós apresentamos realmente as ofertas que nós temos neste momento, em que as pessoas são recompensadas caso nos enviem CV's, de pessoas que depois venham a entrar têm um determinado incentivo caso a pessoa entre, por exemplo, e fique lá, por exemplo, seis meses, por exemplo. É uma forma de... No fundo a pessoa que encaminha o CV tem de ter noção da realidade da empresa, depois convém que tenha confiança na pessoa que está a apresentar e no perfil que envia. Essa é a ferramenta que nós acabamos por utilizar e que em determinadas alturas... E nós houve uma altura em que tivemos um recrutamento de grande volume, principalmente, pessoas recém-licenciadas e realmente era uma ferramenta que nós tentávamos utilizar muito, portanto, aqui a parte do passar a palavra e divulgar no fundo. Outra forma é com feiras em universidades, nas quais nós participamos ativamente. Recentemente, participamos em quatro ou cinco feiras e aí também é uma forma de, no fundo, como já tinha dito há pouco, tentar chegar logo aquelas pessoas que estão a acabar o curso, que têm a formação que tu pretendes e tu sabes que o cliente consome. Portanto e aí sem dúvida que é logo ir buscar as pessoas àquelas fontes que nós sabemos que têm enquadramento no mercado, portanto faculdades de referência, faculdades que nós sabemos que o nosso cliente gosta. Há clientes que querem pessoas só de X faculdade, é um exemplo. Portanto, são muito restritos naquilo que, no fundo, querem e nós aí tentamos, claramente, ir logo diretamente àquela fonte e ir logo tentar angariar e reter e cativar as pessoas para apresentar realmente aquilo que nós temos. Depois, muitas vezes, para além de anúncios de redes sociais, recorremos muito à base de dados que já vamos tendo desde há algum tempo. Tentar sempre aproveitar, no fundo, pessoas que em tempos possam já ter efetuado uma candidatura, que possamos até já não falar com eles há algum tempo, mas tentar ver se estão disponíveis, se têm interesse naquilo que nós temos para lhe apresentar, mas pronto penso que não me está assim a faltar nada que nós possamos utilizar. Portanto, essencialmente muito feiras de emprego, enfim, acontece este tipo de ações de consultores

nossos, que possam encaminhar pessoas com um perfil semelhante. Penso que é um bocadinho por aí.

Entrevistador: Diz-me uma coisa, que critérios de avaliação é que, no teu caso, são usados para seleccionar ou para excluir talentos?

“Lúcia”: Neste momento e por trabalhar neste área especificamente de TI, mais do que competências comportamentais, sociais e relacionais, mais principalmente competências técnicas. É uma área... Não é que não sejam valorizadas as competências comportamentais, mas mais do que tudo se cumpre os requisitos técnicos que são solicitados pelo cliente. Portanto é uma área, é um bocadinho diferente. Portanto, ou seja, aqui principalmente... Imagina o cliente solicitar a universidade X, portanto pedir X anos de experiência com uma determinada tecnologia, ter participado em projetos na área que o cliente quer, ter uma boa média, que julguem que terá aqui enquadramento, ou seja, muitas vezes se for um recém-licenciado, mas se tiver uma boa média e se nós virmos que realmente é uma pessoa com potencial, que demonstra ser logo uma pessoa, por exemplo, muito autodidata, uma pessoa que desde... Muitas pessoas fazem projetos até por eles próprios. Nesta área também são muito valorizados, mas essencialmente aquilo que nós avaliamos, mais do que competências comportamentais, é essencialmente competências ah... e é uma validação... claro que nós não temos conhecimentos técnicos e para isso há sempre uma segunda entrevista que acontece sempre já depois no cliente, mas pelo menos tentar perceber se a pessoa já teve contacto com determinada tecnologia, se os projetos onde esse tipo de linguagem. Ou seja, como estava a dizer, aqui nesta área por ser um pouquinho diferente, mais do que outro tipo de competências, aqui... apesar de nós, e eu penso que era aqui que fiquei, não termos conhecimentos técnicos, temos que fazer pelo menos essa validação. Ver se essas pessoas já fizeram projetos com determinada tecnologia, portanto, ou seja, para o cliente realmente é, no fundo, também garantir que os requisitos técnicos que eles solicitam estão lá.

Entrevistador: Mais algum critério para além desse... ?

“Lúcia”: Convém também claramente ser uma pessoa que tem as competências comportamentais, ou seja, uma pessoa... que seja uma pessoa que consiga relacionar, consiga manter um discurso coerente, uma pessoa responsável, que se veja realmente que nos projetos que teve, cumpriu os objetivos, seja uma pessoa que seja orientada para aquilo que lhe é solicitado, muitas vezes que saiba lidar com a pressão ou que saiba corresponder àquilo que é

também no fundo o projeto em si. Mas sempre mais do que... Claro que também se for uma pessoa que não cumpra minimamente estes requisitos, também não, mas mais do que qualquer tipo de competência, na minha opinião, nesta área, mais as competências técnicas e aquilo que a pessoa poderá dar ao projeto em si do que tipo de outras competências

Entrevistador: E quando usas os *sites* de redes sociais na procura de candidatos ou nos casos em que tu usas, consideras que a informação que possa estar disponível nesses *sites* afeta a imagem do candidato?

“Lúcia”: A imagem do candidato... Por exemplo, há algumas coisas que... não sei se é aí que queres chegar, se não, mas por exemplo, no LinkedIn claramente a imagem do... por exemplo temos logo uma fotografia que acaba por dar logo alguma indicação. Aí convém, no fundo, ter algum cuidado, digamos assim. Convém ter uma imagem, uma fotografia... não terá de ser nada de especial, mas pelo menos transmita uma imagem parcial, minimamente profissional. Não seja nada muito chamativo e que dê aso a, portanto, comentários. Seja algo parcial, que não se tenha muito que se dizer. Portanto, mais se calhar por aí. Mas também a forma... por exemplo, os próprios currículos e o próprio LinkedIn, muitas vezes, transmitem logo uma ideia da pessoa. Portanto, convém ser algo minimamente estruturado, não muito extenso, mas sucinto, mas que transmita, no fundo... Ou seja, que seja um espelho daquilo que foi a experiência da pessoa ao longo desse tempo e isso muitas vezes também demonstra um pouco da pessoa. Portanto, se é uma pessoa minimamente estruturada, organizada, consegue ser sucinta, que não é demasiadamente extensa, mas que consegue transmitir a informação que é mais importante, da forma mais adequada possível e claramente isso acaba por ser logo... Portanto, ou seja, há pessoas que até podem ter a mesma experiência, exatamente a mesma experiência, uma consegue transmitir realmente aquilo que fez e consegue ser bastante atrativa, a outra possivelmente fez a mesma coisa, no mesmo sítio e pode não conseguir transmitir nada daquilo que fez. E aqui claramente isso é importante. Passando pelas duas pessoas, se calhar escolho a primeira e não a segunda.

Entrevistador: Já experienciaste alguma situação em que sentisses que a imagem de algum candidato ficasse afetada com informações que estavam disponíveis *online*?

“Lúcia”: Hm... Se calhar aqui, não sei se vou por aí, mas, por exemplo, se calhar uma recomendação que eu veja que é feita por alguém de responsabilidade, numa empresa onde trabalhou, claramente se for uma recomendação positiva, que cative, se calhar isso acaba por

transmitir logo uma imagem da pessoa. Portanto, é um exemplo. Penso que aí quando é recomendação claramente que é de forma positiva, digamos assim. Haverá outras coisas, por exemplo, poderão deixar uma imagem mais negativa, como te digo. Por exemplo, se for até uma pessoa que tenha muita experiência e coloque apenas uma frase que não diga nada de especial, nem daquilo que nós procuramos, também é uma pessoa que não sabe, no fundo, não é vender, mas não são expressar, no fundo, aquilo que fez e aí claramente pessoalmente dá uma imagem mais de descuido ou de... se bem também de falta de coerência ao nível do discurso. Mais por aí, penso eu, do que por exemplo pessoas e vou dar-te um exemplo simples: o próprio currículo. Muitas vezes há pessoas que no próprio currículo têm o *email* normal da conta pessoal que são e-mail inapropriados. E isso para mim, sou sincera, cria-me logo uma imagem da pessoa. Portanto, há pessoas que têm *email* que, pronto, não lembram a ninguém, digamos assim e isso para mim começo logo a criar uma ima... pode nem estar associado, mas quem não tem o mínimo de cuidado com isso, para mim também pode indicar qualquer coisa, digamos assim. Pode até não corresponder, pode ser uma imagem errada da minha parte, mas quem está numa procura ativa de emprego tem de ter cuidado com certos detalhes.

Entrevistador: No teu caso em particular, há alguma situação que te lembres? Por exemplo, aconteceu-te isso de aparecer um *email* um bocado estranho e...

“Lúcia”: Sou sincera, sim. Se calhar, é o mais frequente que acontece. Fotografias que são sempre estranhas.

Entrevistador: Estranhas como assim? Consegues dar-me um caso concreto?

“Lúcia”: Hum... Deixa-me pensar. Por exemplo, sei lá. Às vezes, nós se calhar... Não sei... Se calhar, mais raparigas. Há certas imagens que podem ser bocadinho (pausa) não profissionais, digamos assim. Ou é a minha opinião. Não muito profissionais e que... É como te digo, eu acho que, para mim, tem que ser uma fotografia o mais profissional, o mais imparcial para que não dê aso a possíveis comentários. Acho que isso também é a cara da pessoa. Portanto, eu não estou a ver a pessoa, só consigo ver aquele bocadinho da fotografia e penso que será importante.

Entrevistador: Ok, na tua opinião, qual consideras ser a importância de uma rede de contactos ou do tal *networking*, como já deves ter ouvido falar com certeza, no processo de procura de talentos?

“Lúcia”: É muito importante. Digo isto para mim enquanto pessoa que recruta, mas também enquanto pessoa que trabalha e, digamos assim, estando sempre todos... Ou seja, podemos estar sempre todos um bocadinho no mercado, digamos assim. E sem dúvida alguma que a rede de contactos, sem dúvida alguma que é fundamental. Isto quer enquanto candidato, como te digo ainda há pouco, muitas vezes existirão colocações que nós fazíamos, que era muito por amigo, através de amigo, através de amigo e aí as pessoas... posso dizer que nós temos num dos nossos maiores clientes, temos ah... às vezes, faço turmas de uma determinada universidade aqui de Lisboa, muito específica porque eles passavam a palavra e era projetos que também lhes interessava. E essa rede de contactos foi realmente fundamental. Portanto, aí nem foi tanto pelo LinkedIn, mas mais se calhar pela faculdade, que também é outra ferramenta que nós utilizamos para atrair aqui talentos. Mas o LinkedIn, sem dúvida alguma que nós conseguimos criar uma rede de contactos das mais diversas áreas. Claramente que, neste momento, a minha rede de contactos, possivelmente está mais direccionada para a área em que trabalho, portanto para a área de ATI telecomunicações. Um dia mais tarde, se eu mudar de... imaginando eu mudo de empresa e até continuo na mesma área, poderá acontecer ou não, de processos de recrutamento, já tenho alguma rede de contactos e posso mantê-la, no fundo. Ou seja quer para mim enquanto profissional, quer para um candidato. Realmente permite um leque gigantesco em termos de contactos.

Entrevistador: E qual é que achas que é a influência da rede de contactos nesse processo de procura de talentos? Ou vai um bocadinho ao encontro daquilo que já respondeste?

“Lúcia”: Vai um pouquinho de encontro porque como te digo ah, o LinkedIn também permite isso, que é estás a ver um determinado perfil e consegues, no fundo, muitas vezes aparece, portanto uma pasta do lado direito: pode visualizar pessoas com perfil semelhante ou amigos dessa pessoa, conexões, ou seja... e essa rede atrai outras pessoas, de outras pessoas vem outras pessoas. Portanto, ou seja, é um bocadinho uma pescadinha com o rabo na boca. Ou seja, vais conseguindo ter acesso a uma rede muito grande de pessoas, digamos assim, em termos daquilo que são as nossas necessidades.

Entrevistador: Vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não percebermos alguma coisa ou quiseses que eu repita avisa, está bem? Cada colaborador pode ser considerado um talento, resumidamente a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo. O que é que tu achas desta definição?

“Lúcia”: Compromisso, competência, contributo. É assim eu acho que está muito certa. Primeiro competência inclui tudo aquilo que realmente nós fazemos. Temos de ser focados naquilo que nos é pedido, sermos competentes naquilo que fazemos, sem dúvidas alguma e colocarmos aqui um bocadinho todas as competências ao de cima. Como te digo, quer as competências em termos daquilo que é o nosso trabalho e a parte mais técnica, quer também as competências relacionais a elas inerentes. Compromisso também, acho fundamental porque se nós não estamos comprometidos com aquilo que estamos a fazer, se não há um empenho e aqui um... ou seja nós temos de estar, acompanhar um processo do início ao fim, sem dúvida. E haver aqui uma responsabilidade, digamos assim, por aquilo que estás a fazer. Ou seja, muitas vezes encarar aquilo como se fosse quase teu, digamos assim. Portanto, se não encarmos assim há uma desvalorização daquilo que estamos a fazer e aqui temos de estar comprometidos com aquilo que estamos a fazer. Competência, compromisso e, peço desculpa?

Entrevistador: Contributo.

“Lúcia”: Eu acho que cada um de nós realmente acaba por ser responsável por aquilo que é, no fundo, o seu contributo para a empresa e nós temos sempre que... Ou seja, nós só seremos diferentes se conseguirmos diferenciar, no fundo, aquilo que for o nosso, que seja o nosso contributo. Acho que cada pessoa, sem dúvida, tem que dar o melhor de si, digamos assim e tem que na pequena parte que lhe compete fazer, tentar fazê-lo da melhor forma, tentar também ter algum prazer no que realmente está a fazer, dar o melhor que realmente conseguir por forma a que realmente tudo corra bem e realmente o contributo para essa pequena tarefa tenha efeitos naquilo que é o contributo geral da empresa. Nós muitas vezes acabamos por não ter essa noção, mas muitas vezes as pessoas que acabam por estar mais no terreno e conseguir estar nas partes que nós às vezes achamos que são menos importantes, são realmente aquelas que depois, no final do ano e na faturação da empresa e nos resultados são aquelas que deram o maior contributo para aquilo que foi feito. Portanto, e pensar que somos nós todos, todos nós, cada um de nós com aquilo que conseguimos no fundo fazer com que

tudo seja possível, digamos assim. O contributo de cada um é, no fundo, aquilo que faz com que tudo seja possível.

Entrevistador: E concordas com todos os fatores que referi?

“Lúcia”: Eu penso que sim. Competência, contributo e compromisso.

Entrevistador: Achas que falta mais algum fator para além destes três?

“Lúcia”: Eu penso que já está implícito, mas claramente quando nós também gostamos daquilo que fazemos, eu acho que isso também é um importante passo, digamos assim. Para que consigas dar o teu melhor... porque, sem dúvida, por vezes, eu penso que... imagina uma pessoa, muitas vezes pode estar mal aproveitada num determinado sítio, ou seja, duas pessoas, as duas se forem vistas como iguais portanto estão as duas na mesma função, uma pode ser um grande talento naquela função e a outra não ser. E aqui muitas vezes, penso eu, cabe à chefia ou devia caber à chefia tentar potenciar aquilo que essa pessoa poderá dar. Porquê? Porque muitas vezes a pessoa se não estiver tão motivada ou se não tiver um interesse tão grande por essa área, digamos assim, que empossa estar... uma pessoa que até poderia ser uma pessoa super talentosa pode não estar a dar o seu melhor e aí muitas vezes a pessoa... Eu penso que o facto de nós gostarmos daquilo que fazemos, estarmos motivados e para contribuir para toda essa componente realmente a paixão por aquilo que fazemos, o gosto por aquilo que fazemos realmente faz com que o talento desperte, digamos assim.

Entrevistador: Diz-me uma coisa, esquecendo esta definição que eu mencionei, como é que tu definirias um talento?

“Lúcia”: Para mim o talento é uma pessoa que, primeiro que se destaque dos outros, na minha opinião. Tem de ser uma pessoa que quer pela sua proatividade, dinamismo, interesse em... Para mim o talento tem de ser uma pessoa que também não esteja só focada naquele que é o seu trabalho, mas tem que estar, tem que ser um pouquinho do todo do processo. Para mim uma pessoa, mas isto é a minha opinião, uma pessoa que é muito boa a fazer só uma determinada coisa, claro que também é importante, mas se um dia tu lhe pedes um bocadinho mais do que àquilo que lhe pedes todos os dias, se ela não consegue ter uma visão transversal do negócio, se ela não consegue perceber que não é só o trabalho dela que é importante, mas para o trabalho dela andar tem de estar um trabalho por detrás e tem que estar um trabalho a

seguir, para mim isso também não é uma pessoa talentosa. Para mim uma pessoa talentosa tem de estar focada naquilo que faz, mas responsável, empenhada, claramente cumpridora, mas tem de ser uma pessoa que se destaque, tem de ser uma pessoa que tenha uma visão total do negócio, uma pessoa que seja disponível para os outros, uma pessoa que as outras pessoas olhem para ela e que seja um exemplo, que seja uma pessoa que cativa por aquilo que faz e que, no fundo, para mim tem de ser uma pessoa que se destaca, tem de ser uma pessoa que cumpra aquilo que lhe é solicitado, mas vá além daquilo que lhe é pedido.

Entrevistador: Ok, mais alguma coisa que queiras acrescentar?

“Lúcia”: Não.

Entrevistador: Ok então diz-me, neste caso, um hipotético, que é assim: de um jovem licenciado que esteja à procura do primeiro estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes no processo de recrutamento deste jovem?

“Lúcia”: Ah... Eu acho que sim e aqui é uma nova forma de chegar a pessoas, ou seja, nós estamos mais habituados realmente a ver, e eu falo por mim, a ver o LinkedIn uma parte, o sermos nós, enquanto empresas de recursos humanos que utilizamos para abordar pessoas, mas claramente o contrário também acontece. Ou seja, uma pessoa que esteja à procura de emprego, seja alguém determinado, seja uma pessoa que no seu LinkedIn esteja muito bem definido aquilo que fez e que ela própria seja proactiva e convide pessoas ou se mostre disponível para enviar o currículo, tente criar e aqui voltando atrás naquilo que disseste, tentar ela própria criar já uma rede de contactos, eu acho que isso é muito importante. Ou seja, cada vez mais, não digo na nossa área, na área em que eu trabalho porque a tendência é sempre inversa, somos sempre nós que vamos encontrar as pessoas, mas realmente em áreas em que as ofertas de emprego são raras, mais escassas e que as pessoas não têm tanta inserção no mercado de trabalho, sem dúvida alguma que o tentares ser diferenciadora dos outros, ou seja, tentares por alguma forma fazer com que em duzentos currículos, o teu possa sobressair ou tentares chegar a uma determinada pessoa que outras pessoas se não for dessa forma realmente não conseguem chegar. E aí sem dúvida alguma que acaba por ser muito importante e diferenciador e nesse aspeto poderá ser cativante para a pessoa que está a procura.

Entrevistador: E que sugestões darias a este jovem em relação ao seu perfil de *sites* de redes sociais?

“Lúcia”: Ok. Uma pessoa que termina o curso para mim primeiro e não tendo aqui *a priori* nenhuma experiência ao nível profissional claramente tem que definir muito bem quer as disciplinas e mais do que as disciplinas, para mim é importante projetos, trabalhos mais práticos que tenham feito. Claramente, isto depende da área para a qual estamos a recrutar. Vou se calhar falar mais da minha área. Projetos mais práticos que tenham feito, portanto, em que tenham aplicado determinados tipos de conhecimentos porque não estando eles na posse de experiência profissional claramente aqui a parte quer das disciplinas, mas mais os projetos acaba por ser a mais importante. Estágios que tenham feito, nem que sejam estágios de um mês, mas portanto colocar lá os estágios que fizeram. Ah... Conhecimentos de línguas cada vez mais, não só o inglês, mas outro tipo de línguas são sempre uma mais-valia, portanto quem tenha conhecimentos claramente que são candidatos que acabam por ser mais atrativos porque cada vez mais são bastante importantes. Média do curso claramente é importante. Mas eu penso que mais quer as disciplinas, quer os trabalhos mais práticos, projetos que se assemelhem mais com uma realidade profissional ou tenham uma componente um bocadinho mais prática.

Entrevistador: Mas em relação ao tal perfil dos *sites* de redes sociais o que é dirias a este jovem que mencionasse todas as informações que referiste, é isso?

“Lúcia”: Eu penso que palavras-chave, portanto, quer mais as disciplinas mais importantes e os projetos.

Entrevistador: Mencionados nos *sites* de redes sociais, é isso ou no perfil, digo.

“Lúcia”: Sim, sim.

Entrevistador: Ok, ok

“Lúcia”: Por exemplo, faz a tese de mestrado, escrever um bocadinho o que é que fez na tese, nada de muito extenso, mas... No LinkedIn aquela parte lá em baixo das competências também onde nós podemos ir fazendo pequenas recomendações também é importante porque aí conseguimos logo ter uma noção da área em que a pessoa está mais especializada. Penso que isso também é importante porque acaba por ser mais visível...

Entrevistador: Ok. Na tua opinião, os *sites* de redes sociais podem ser eleitos, no momento, como método de pesquisa de talentos mais utilizado?

“Lúcia”: Para nós... Não te digo que noutras áreas o seja porque sinceramente haverá áreas em que realmente não é necessário dada a afluência de currículos que eventualmente as pessoas acabam por receber e acabam por ser possivelmente muitos. Na nossa área, na área de ATI, sem dúvida alguma que é fundamental portanto é fundamental e é uma ferramenta que nós utilizamos diariamente, n vezes ao dia. É mesmo muito utilizada.

Entrevistador: E em relação ao futuro, achas que os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos como o método de pesquisa mais utilizado?

“Lúcia”: É como te digo, acho que depende das áreas. Na área de TI, sou sincera, penso sem dúvida alguma que sim, que a tendência será essa porque nós já estamos a... nós vimos hoje em dia a sofrer uma redução muito grande de receção de currículos, ou seja, nós determinados tipos de perfis por mais estranho que pareça nós não temos respostas portanto é um bocadinho contraditório com outras áreas que nós... que existem no mercado onde há uma afluência enorme de respostas, na área de TI especificamente é uma área onde nós, por vezes, para certos perfis não recebemos uma única resposta e aqui sem dúvida alguma que o LinkedIn é a única forma de nós conseguirmos chegar às pessoas e de conseguirmos ter, pelo menos, pessoas que queiram falar connosco, que queiram conhecer o projeto, não quer dizer que o venham a aceitar, porque por norma, como te digo, são sempre pessoas que estão a trabalhar, as sem duvida alguma que na área de TI eu penso claramente que sim, noutras áreas penso que ainda está possivelmente um bocadinho mais em desenvolvimento. Portanto, outros tipos de perfis, não quer dizer que não seja já utilizado, que também é importante claramente para perfis de topo. Perfis de topo por norma não há muitas pessoas. Perfis de topo vamos tentar ir a empresas do mesmo setor ou da mesma área de atividade, consultar essas pessoas, portanto, abordar essas pessoas. Portanto, eu penso que são as áreas em que está mais enraizado, portanto, perfis médios altos, digamos assim e estas áreas, portanto, de TI ou áreas um bocadinho mais, que são um bocadinho mais específicas e onde realmente há um grande grau de empregabilidade em que as pessoas não necessitam de enviar um currículo para abraçar novos projetos.

Entrevistador: Mas em relação ao futuro, tu achas que será um bocadito por aí, pelo que eu percebi, correto?

“Lúcia”: Eu penso que sim, eu penso que a área de TI possivelmente ainda irá crescer e penso que nas outras áreas também terá aqui sem dúvida alguma um crescimento, pelo menos

nos últimos anos e desde que em me lembro que comecei a trabalhar, eu realmente penso que houve um grande bum. Ou já existir e era eu que não tinha tanto conhecimento, mas realmente eu acho que nos últimos anos tem sido muito potenciado e cada vez mais conhecido, cada vez mais utilizado. Eu penso sem dúvida alguma que a tendência realmente para.

Entrevistador: Gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste em relação a algum tema que tenhamos aqui falado ou alguma coisa que aches?

“Lúcia”: Penso que não.

Entrevistador: Então, muito obrigada!

Entrevista nº 11

Data: 26 de Maio 2014

Duração: Aproximadamente 26 minutos

Pseudónimo: “Alberto”

Sexo: Masculino

Idade: 22 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: *Trainee* de IT (Estágio curricular)

Observações:

O entrevistado mostrou-se confortável e seguro nas suas respostas.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“Alberto”: Sobre os *sites* de redes sociais, vou-te ser muito sincero o único que eu utilizo diariamente é o Facebook. Tenho presente em memória que existem muitos mais e eu já fiz uma coisa sobre isso quando tentei partilhar aqui umas mensagens que eu tinha. Eu sei que há imensas redes sociais. Imensas, imensas mesmo. As que eu conheço mais e que eu utilizo, talvez aqui o Facebook, o Twitter e por aí fora. E é mais isso. E Instragram e isso tudo mas tenho a noção que estão em franca expansão.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Então eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“Alberto”: Compromisso e contributo... Ora, competência, compromisso e contributo acho muito, muito bem. Se calhar os três C's para o sucesso do colaborador. Eu ia atribuir aqui a confiança mas a confiança já é aqui intrínseca, aqui no compromisso. Eu acho que sim. Eu acho que é o que define se calhar o sucesso do colaborador em qualquer seio organizacional.

Entrevistador: Hum, hum. Isso quer dizer que concordas com todos os fatores apontados, certo?

“Alberto”: Sim, sim, sim, sim. Completamente.

Entrevistador: E achas que falta alguma?

“Alberto”: Competência, compromisso e contributo. (Pausa). Não. Acrescentava mais um ou outro mas não define tão bem, pelo menos para mim, o sucesso do colaborador como estes podem vir a definir. E se calhar depois acabavam por ser aglomerados por algum destes.

Entrevistador: Então qual é que acrescentavas? Esse um ou outro...Podes referir.

“Alberto”: A mente aberta. Sim, o *open mind*... e essa capacidade de encaixe. Acho que é preciso ter uma grande capacidade de encaixe para ter sucesso. Por isso é que eu, depois anda aqui aglomerado pelo contributo. O contributo que cada um dá individualmente à organização. Seria mais nesse sentido. E depois aqui no compromisso seria a força, a resiliência que eu acho que são também fatores fundamentais.

Entrevistador: Hum, hum. Mais algum fator que queiras apontar?

“Alberto”: Não, é tudo.

Entrevistador: E esquecendo esta definição como é que tu definirias um talento?

“Alberto”: Um talento? Ok. Olha, um talento para mim é uma pessoa que tem um talento digamos assim inato, algo com que já nasce e que consegue desenvolver. Isso para mim é um talento. Como tu deves ter conhecimento há pessoas que são líderes natos, ou seja, pessoas que têm a capacidade de liderar de uma forma nata. Ou seja, sai-lhes e há os líderes que são os líderes treinados. As pessoas que treinam para ser líderes, ou seja, tem formação para conseguir desenvolver as competências de liderança. E como tu deves saber e também estudas-te, há muitos tipos de liderança. Os talentos para mim nascem disso mesmo, ou seja, uma pessoa que tem a capacidade já de fazer alguma coisa. Seja a liderança, seja tocar um instrumento, seja aquilo que for e que desenvolve... essa competência com a força que tem. Ou seja, aproveitando a competência, metendo o compromisso – eu sei que não podia referir mas vai ter que ser - e o contributo.

Entrevistador: Diz-me uma coisa, costumas usar *sites* de redes sociais para procurar talentos quando trabalhas?

“Alberto”: Sim.

Entrevistador: Sim? Por exemplo?

“Alberto”: Facebook e o melhor site de todos para encontrar os talentos, que é o Facebook dos talentos nas redes sociais! Toda a gente utiliza aquilo que é: o LinkedIn.

Entrevistador: E diz-me uma coisa porque é que existe uma preferência pelo Facebook e pelo LinkedIn em relação a outros *sites*? Porque é que tu achas que estes eram os mais utilizados.

“Alberto”: (Pausa) Porque é que eu os utilizava mais? Digamos assim...

Entrevistador: Sim, Sim.

“Alberto”: Ah! É assim o Facebook já tinha a experiência de o utilizar, entendes? Acho que qualquer pessoa hoje em dia tem Facebook. Se não tem é porque está um bocadinho a leste do que é que se anda a passar, digamos assim (ri). Ora o LinkedIn já surgiu antes de ter entrado para a empresa X. Nós na faculdade organizámos numa feira de emprego e fizemos uma conferência sobre as redes sociais. E foi aí que me despertaram o interesse para o LinkedIn. Eu não tinha a noção do que era o LinkedIn e eu achei aquilo uma ideia brilhante! Ou seja, criar um Facebook, ou seja, uma rede social para toda e qualquer gente que esteja empregada a desempenhar essa função. É ótimo! Ou seja, se tu quiseses encontrar o melhor IT ou o melhor programador em C ou em Java tu encontras. Tá no LinkedIn. E é fácil depois estabeleceres o contato. Consegues ver através dessa pessoa as pessoas que ele tem, as pessoas que foram vistas, os amigos e consegues ter um acesso a quase tudo no meio empresarial.

Entrevistador: Hum, hum. E o Facebook porque é que era mais utilizado?

“Alberto”: Ah... O Facebook, eu vou-te ser muito sincero no recrutamento... Não sei se já te aconteceu, as fotografias que tenho no Facebook não são as mesmas que tenho no LinkedIn. Nem aquilo que eu digo, nem aquilo que eu escrevo. Se calhar ia-me servir para eu antes de conhecer a pessoa em contexto de empresa, de entrevista servia-me já para a conhecer. Ou seja, para ter mais ou menos uma noção do estilo de vida e do tipo de abordagem que poderia vir a fazer. Ou seja, eu posso ter um programador que tenho uma imagem dele de fato e gravata no LinkedIn e hoje chego aqui ao Facebook e colo o nome dele e se calhar vejo que ele anda em raves ou em festas. Entendes?

Entrevistador: Hum, hum.

“Alberto”: Conheço o contexto profissional do entrevistado e pretendo conhecer um bocadinho o contexto pessoal. Ou seja, para perceber, para depois conseguir diferenciar também o discurso que ele vai ter comigo.

Entrevistador: E costumavas usar o Facebook e o LinkedIn em conjunto na tua pesquisa, é isso? Eu percebi bem?

“Alberto”: É isso, é isso.

Entrevistador: E qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Alberto”: Ah, foi aquilo que eu te disse. O papel das redes sociais na procura de talentos para mim é um papel fulcral. Imagina que querias descobrir assim um talento (sopro) sei lá. Tens um deadline aí de 10 dias, agora imagina em 10 dias sem qualquer tipo de rede social. Ou seja, tu não conseguias procurar quem é que era bom a fazer o que quer que fosse. Ou seja tu tinhas que ir ver quais eram os melhores se calhar na internet, quais eram os melhores das empresas de referência para o cargo que tu irias executar. Imaginemos na área da indústria, querias um desenhador de máquinas, que eu agora esqueci-me do nome. Tu ias a todas as empresas saber qual era o melhor trabalhador, talento que andava aí... E tentavas contactar essa pessoa e tentavas angariá-la para ti. Ok, agora temos o LinkedIn. O LinkedIn dá-te acesso a tudo, colocas lá a palavrinha chave e vês quem é que sabe desenhar em CAD, por exemplo. Ok. E vais ver a nível de conexões quem é que tá ligado com quem, o que é que já fez, onde é que já trabalhou, tudo. Isto referenciando só no LinkedIn, tu tens acesso a tudo. Ou seja, consegues ver se ele já trabalhou em muitas coisas diferentes ou se entrou só naquele pequeno talento que tu queres. Entendes? E se já trabalhou em sítios conceituados, pouco conceituados, se já meteu a mão na massa digamos assim e isso para mim as redes sociais são fulcrais.

Entrevistador: Quais é que consideras serem as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais neste tipo de processos?

“Alberto”: A facilidade. Facilidade e mobilidade. Consegues encontrar qualquer pessoa onde tu estejas. Agora estou aqui em casa e consegues encontrar-te aqui no LinkedIn e vejo o que é que tu fizeste e não fizeste. Ou seja... É isso mesmo, facilidade e mobilidade.

Entrevistador: E desvantagens?

“Alberto”: Desvantagens? Agora não estou a conseguir ver...Ah! Exposição. Não sei, pronto. Exposição, deixa-me se consigo dizer isto da maneira como eu sinto e como eu estou a pensar. Tu expões a tua vida. Ou seja, também é verdade, expões aquilo que queres. Mas se calhar aquilo que tu pensas que é bom para o teu mercado de trabalho pode não ser bom para quem te quer contratar. Imagina que há pessoas que têm currículos extensos, bons currículos. Grandes, enormes! Se se vão candidatar a um cargo mais básico, por necessidade digamos assim, se calhar não são aceites. Porque tem um currículo tão bom, um currículo brilhante, que se calhar não conseguem vir a ser aceites num, pá, para trabalharem atrás duma caixa registadora digamos assim. Uma pessoa altamente qualificada, digamos assim. Ou seja, e isto é a exposição que tu apresentas. Tu no LinkedIn ou no Facebook expões... não estou a dizer que expões quase toda a tua vida mas expões grande parte da tua vida. Porque é isso que a rede social provoca em ti. E o ser humano também tem isto por isso é que eu gosto muito do ser humano. Gosta muito de mostrar aquilo que faz, isto é muito de psicologia, adora mostrar aquilo que faz o ser humano! E agora está muito na moda, os gins tónicos e as comidas malucas. Ou seja, o ser humano tem essa capacidade incrível de expor aos outros que vive bem e que está bem. É muito engraçado. Eu também sou um desses seres humanos, por isso não é exceção. Consigo compreender e consigo fazer a introspeção. Consigo compreender os outros e revejo aqui algumas coisas em mim. Mas pronto é a introspeção, eu acho que há algumas coisas em que é a única desvantagem assim mais...

Entrevistador: Hum, hum. E que outras ferramentas, para além dos *sites* de redes sociais, que são importantes na procura de talentos?

“Alberto”: Que outras ferramentas... Sem ser as redes sociais... Olha sem ser as redes sociais e as bases de dados que eu tinha lá da empresa X. Posso-te ser muito sincero e dizer que não conseguia utilizar mais nenhuma. Era muito difícil. A não ser que depois os conhecimentos que vais tendo se fores estando presente em várias coisas, em várias dinâmicas e em outros processos que não seja só viveres a tua vida aqui através das redes sociais e só postares as fotografias de comida. Ou seja, se te envolveres numa feira de emprego, se fores conhecendo as pessoas consegues ter mais ou menos a noção de onde é que estão aglomerados os bons talentos. E se calhar mais... bom, chama-se ter conhecimentos. *Networking*, sim. Pronto.

Entrevistador: E qual consideras ser a importância do *networking* num processo de procura de talentos?

“Alberto”: *Networking*, porquê? Eu costumo dizer isto às pessoas, as pessoas ficam espantadas e costumam dizer-me “olha, deves ter a mania”. Eu vou-te dizer assim, se eu algum dia ficar enrascado com o carro eu tenho alguém que me vai lá buscar já com o mecânico. Percebes? Isto no sentido de que, eu não sou uma pessoa não é por ter a mania nem por isto ou por aquilo. Agora gosto, adoro conhecer pessoas e é daí que eu estou em gestão de recursos humanos. Gosto de conhecer pessoas e gosto de trabalhar com pessoas e descobri isto quando trabalhava num *call center*, atenção! Eu atendia pessoas ao telefone, pessoas que me berravam aos ouvidos. Clientes do Porto, eu atendia pessoas da empresa Y do Porto. Pessoas que me insultavam de todas as maneiras e feitios, aprendi insultos muito giros que eu não conhecia.

Entrevistador: (Risos).

“Alberto”: A sério, a sério. E foi aí quando eu comecei a perceber, quando saí de lá, bem eu realmente gosto de trabalhar com pessoas. Gosto de ouvir as pessoas, gosto de ajudar as pessoas e gosto de encontrar solução para o problema das pessoas. E pronto, e como eu tenho esse à vontade se calhar em comunicar e... conhecer pessoas. Ou seja, eu conheço muitas pessoas. Onde quer que vá, se tiver aqui não sei sentado eu sou uma pessoa que se começar a falar não me importo de meter conversa e estou ali uma hora ou duas, o que seja a falar do... Olha, o exemplo mais prático que eu tenho foi uma vez que eu tava a sair de Carcavelos, que eu gosto muito de fazer surf, tava a sair de Carcavelos e resolvi tomar o pequeno-almoço num restaurantesito que lá está. Então eu estava sentado a tomar o pequeno-almoço, tava completamente estafado eram nove da manhã e tenho um senhor ao lado que atende um telefone e diz “ah tás onde?” “estou no escritório” e ele sentado ao meu lado na esplanada a apanhar sol, atenção! E ele quando desligou o telefone disse-lhe “olhe, eu gostava muito de ter um trabalho como o seu” e ele diz assim “mas é possível” e eu disse assim “é? então o que é que faz?” e eu daí conheci um mediador de seguros. Para tu teres a noção que era um mediador de seguros tão experiente ou tão pouco experiente - que eu não (risos) consegui perceber bem - que ele resolvia os problemas todos através de um telefone e estando na praia. Só para tu teres noção ele fazia quase apólices de seguro na praia. E eu conheci um mediador de seguros que já trabalhou em grandes companhias. Fazia seguros que hoje em dia já não se fazem. Pronto, isto só para tu veres mais ou menos a importância do *networking*. Se tu

conheceres muitas pessoas, sejam pessoas boas ou pessoas más, eu acho que também é importante conhecer as pessoas más para ter um fator diferenciador. Conseguirmos aí estabelecer um patamar para nos diferenciarmos. Tu conhecendo muitas pessoas tu não tens o sucesso do recrutamento mas tens uma grande ajuda mesmo. Olha eu quando entrei para a empresa X eu apresentei a possibilidade de “se quiserem, eu faço recrutamento universitário”. Coloco-me dentro das universidades e eu já fiz, eu mais o “Manel” chegamos a fazer isso para a empresa H. Nós recrutámos muitas pessoas para lá, muitas pessoas mesmo. Pronto, e se tu tiveres essa possibilidade de estabeleceres um bom *networking* e se o souberes gerir e não te esqueceres daquilo que fazes – que é muito importante a memória – acho que consegues ter não te digo o sucesso mas estar dois degraus á frente do outro que vem a seguir atrás. É muito bom, chegas lá acima primeiro.

Entrevistador: E que critérios usavas para selecionar talentos e consequentemente incluir ou excluir de algum processo?

“Alberto”: Eu vou fazer este apontamento e explicar os meus critérios em funções de trabalho. Pode ser? É mais fácil assim e pode ser que me consiga explicar bem. Imaginemos que eu ia recrutar (sopra) olha um programador em Java! E que na função pedida a base era Java mas tinha que ser uma pessoa que fosse liderar uma equipa. Tás a ver mais ou menos a coisa? Ou seja para além de ser um programador em Java tem que ser uma pessoa dinâmica e com características de liderança. Eu gosto muito da liderança, nunca percebi porquê. Agora imagina que eu tenho essa pessoa em contexto de entrevista e eu vejo que a única função que ele consegue desempenhar em pleno é a programação em Java. Ou seja, se for preciso estabelecer algum tipo de comunicação com qualquer tipo de colaborador que seja subordinado a fim de o encarregar de uma tarefa, seja daquilo que for, de um processo laboral não consegue. E isso para mim já é um fator que não me faça aceitar esse candidato. E pode ser até a melhor pessoa a programar em Java entendes? Se não tiver essa capacidade de comunicação que me foi feita no pedido eu se calhar não a consideraria para a vaga. Agora se me aparecer, por exemplo, uma pessoa que é comunicativa e que me programa bem em Java. Ou seja, não me programa tão bem quanto o outro que está atrás mas tem uma capacidade de comunicação muito boa. Extrema. E que se calhar até já esteve em alguns projetos em que este a liderar equipas, esse sim já seria um candidato a considerar para enviar ao cliente na *short list*. Entendes? Será mais ou menos assim que nós fazemos uma triagem já depois de observar o perfil.

Entrevistador: Quando usas *sites* de redes sociais na procura de talentos, consideras que a informação disponível nesses *sites* pode afetar a imagem do candidato?

“Alberto”: Ah, foi aquilo que te expliquei á bocado. Sim.

Entrevistador: Em que medida?

“Alberto”: Pode afetar o candidato...Imagina que eu tenho o melhor programador de Java, que era uma pessoa super dinâmica e participa-me em raves e tá acordado até às 4, 5, 6, 7, da manhã em festas. Achas que...? A exposição, a exposição. É q.b. exposição q.b.

Entrevistador: Experimentas-te alguma destas situações?

“Alberto”: Não. Não estive assim tanto tempo na empresa X para que isso aconteça.

Entrevistador: Ok. E no caso de um jovem recém-licenciado que esteja à procura do primeiro estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem afetar a imagem do candidato?

“Alberto”: Hum, hum. Sim.

Entrevistador: Sim? Em que medida?

“Alberto”: A maior parte da promoção das vagas e dos processos de recrutamento em que é necessário quem quer que fosse, são quase todas colocadas em redes sociais, não é? Para além dos Custos Justos, Olx, Net-Empregos, pelo menos a título pessoal publicitava no meu mural as vagas que tinha. Devido também aos conhecimentos que tinha das faculdades de informática, engenharia. Tenho alguns amigos até a acabar agora programação então lançava-se para ver se algum acabava ou se conheciam alguém.

Entrevistador: E considerando esta situação de procura de emprego, que conselhos darias ao jovem em relação a um perfil que tivesse num site de rede social?

“Alberto”: Olha! Em relação a esse jovem ele devia ter a noção de que devia ter feito um estágio antes de acabar a licenciatura, essa é logo a primeira! (risos). É muito importante! Esse pensamento de primeiro vou acabar a licenciatura e depois vou à procura de emprego tá errado! (risos). Isso é verdade. Agora em relação aos anúncios e à oferta que existe em todos

os *sites* de redes sociais o conselho que daria ao jovem (sopro). Esse é complicado... A resposta que eu lhe dava é o que queres dar a conhecer de ti. Não é? Vais trabalhar para onde? Como é que essa empresa atua e qual é a cultura dessa empresa, não é? É uma empresa assim um bocadinho mais descontraída? Claro que tu não sabes se a empresa é descontraída antes de ires para lá trabalhar mas podes ter mais ou menos uma noção se já conheceres alguém que lá trabalha. Se é assim uma empresa mais descontraída, não ligam assim tanto à tua vida pessoal desde que tenhas um bom desempenho naquilo que fazes. Ótimo! Tás à vontade, não à vontadezinha como é evidente mas tás à vontade para conseguir libertar algumas das coisas que queres libertar. Se for uma empresa mais restrita tem muito cuidado com o que é que vais dizer ou fazer. Não é? Tenta não expor demasiado a tua vida porque as pessoas, como todas as outras, vão à procura. E quem procura acha, não é? Quase toda a gente. E se calhar se apanhar num pequeno deslize pode comprometer bastante a tua vaga e a tua colocação na empresa. Portanto tinha que fazer mais ou menos uma avaliação, isto agora para resumir, avaliar o sítio para onde ia, a cultura da empresa pesada e tentar fazer tudo o que fosse possível para corresponder ao perfil.

Entrevistador: Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos como o método de pesquisa mais utilizado para procurar talentos?

“Alberto”: Eu tenho a noção de que isso até está num presente muito próximo, digo-te já. No futuro não digo mas num presente muito próximo. Num futuro mesmo muito, muito, muito próximo. Isto... Porque as redes sociais vão aumentando cada vez mais, mais e mais. E cada vez tem mais utilizadores e cada vez é mais fácil encontrares alguém pelos *sites* de redes sociais ao invés de caçar.

Entrevistador: E consideras que no momento é o método de pesquisa mais utilizado ou não?

“Alberto”: Ah, isso já não concordo.

Entrevistador: Não concordas porquê?

“Alberto”: É assim, não (sopro)... Se eu fosse à procura de alguma vaga de emprego (suspiro). Olha, vou-te explicar porquê. O que me veio à cabeça agora e o porquê de eu não o fazer aqui. É muito vasto! Ou seja, tu não consegues encontrar aquilo que queres no Facebook. Isto de que maneira? Imagina que eu agora queria um estágio em Gestão de

Recursos Humanos, eu colocava aqui na pesquisa do Facebook “Gestão de Recursos Humanos”. Ou seja, apareciam-me vagas e grupos e (sopro). Dá-te assim um *output* brutal, caí-te assim muita coisa logo ao colo. Ok. E tu tinhas assim que, pá, tinhas que triar aquilo tudo, saberes o que é que querias, o que é que não querias, veres passo a passo. Ah... Perdias muito tempo, acho eu, à procura de uma vaga de emprego. Agora se fores direta ao Net-Empregos e a esses *sites* de empregos tipo o Olx, Net-Empregos, Custo Justo, *sites* de emprego. Chegas lá e metes a palavra-chave que queres procurar. Imagina b.i., tipo *business intelligence*, uma coisa assim qualquer. E aquilo vai direito às vagas, não te digo a todas mas vai-te direto a muitas vagas já existentes no mercado e tu aí ganhas tempo e para mim, tempo é dinheiro.

Entrevistador: Ok. E mais alguma coisa que queiras acrescentar em relação a algum tema que tenhamos aqui falado?

“**Alberto**”: Não.

Entrevistador: Então, muito obrigada!

Entrevista nº 12

Data: 28 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 30 minutos

Pseudónimo: “Rita Dias”

Sexo: Feminino

Idade: 30 anos

Habilitações Literárias: Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações

Posto de trabalho/ designação: *Manager*

Observações:

A entrevistada foi sempre muito acessível e interessada no tema. Mostrou-se confiante e à vontade ao longo de toda a conversa.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“Rita Dias”: Olha, eu acho que veem mudar muito o nosso dia-a-dia, não é? Quando associados aos smartphones então a utilização generalizada de smartphones que nós vimos tendo, acho que vem mudar muito o dia-a-dia das empresas e das pessoas nas suas vidas pessoais. Portanto eu acho que não há nada a fazer sobre isso, aliás eu pessoalmente sou uma adepta desse tipo de plataformas e de *sites*. Portanto eu sou uma utilizadora frequente. Ah, mas acho que temos que estar alerta para quais são as consequências da sua utilização frequente, não é? E temos que nos adaptar a ela também nomeadamente no que diz respeito à atividade do recrutamento.

Entrevistador: Hum, hum. E qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Rita Dias”: Olha, eu acho que o Facebook, e vou começar por aí porque falaste nele, tem uma utilização um bocadinho perversa (risos) na... Em termos do que é a procura de talento porque eu de vez em quando ouço falar de fato de algumas empresas recorrerem ao Facebook para procurar pessoas. Eu pessoalmente ainda não o faço e acho que é uma abordagem um bocadinho estranha. É ainda muito pouco generalizada e não sei se algum dia o será porque o Facebook é uma página pessoal. Acho sim que as pessoas têm que ter algum cuidado exatamente por causa disso, por haver muitas pessoas que procuram outras no Facebook. Isso levanta algumas questões, não é? Porque se calhar, imagina eu adoro um candidato e conheço-o num determinado contexto mas se eu for fazer uma pesquisa dele no Facebook se calhar vou deparar-me com fotografias mais informais, entre amigos que vão moldar ou mudar a minha perspetiva sobre essa pessoa. E não acho isso muito justo, pessoalmente. O LinkedIn, esse sim surgiu exatamente para o efeito e acho que facilita muito o processo. Vem

mudá-lo imenso, ou seja, todas as pessoas neste momento e porque já muito pouca gente não está no LinkedIn acho que está acessível. Portanto toda a gente estar acessível acho que acima de tudo é isso que faz as redes sociais, as pessoas estão acessíveis a todas as pessoas. Portanto há claramente uma facilitação daquilo que é o estabelecer do contato e a identificação dos talentos, se quiseres. Eu acho que os talentos não se vão ver pela página do LinkedIn, vai-se ver sim se a pessoa tem a experiência que nós estamos à procura. Ah... Agora naturalmente que acelera muito mais os processos de recrutamento, faz com que as pessoas estejam também façam a sua própria venda de imagem e isso também é outra vez importante. Nem sempre as pessoas estão alerta do que é que devem ter ou não no próprio LinkedIn. Acho que no Facebook é mais crítico. No LinkedIn acho que a grande diferença no Facebook é que tu podes fechar a privacidade e portanto a pessoa acede quanto muito à fotografia e pouco mais e acho que até podes limitar o acesso à fotografia. No LinkedIn não, no LinkedIn tu fazes a pesquisa pelo nome da pessoa e tens acesso ao perfil da pessoa. E portanto voltando então à tua pergunta, acho que acelera em muito a pesquisa de candidatos. Acho que não substitui que tu os conheças pessoalmente e percebas o que são os seus traços pessoais, as competências e corremos o risco de algumas empresas acharem que sim. E portanto fazerem o recrutamento muito baseado na experiência e naquilo que estão a ver no LinkedIn. Portanto acho que... Tens alguma pergunta mais para focar a minha resposta?

Entrevistador: Sim, sim. Costumas usar *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Rita Dias”: Sim. Bastante. Diariamente.

Entrevistador: Quais?

“Rita Dias”: O LinkedIn.

Entrevistador: O LinkedIn só?

“Rita Dias”: Só porque é como te tinha dito, é o mais completo e é onde estão mais pessoas. Já vi e há outros *sites*, não sei se conheces, o Startrecker. Foi uma tentativa de LinkedIn português, mas acho que todas as plataformas que tentaram seguir o LinkedIn não conseguiram acompanhar a dimensão do LinkedIn. Não só por antiguidade mas pelo número de pessoas inscritas, pela capacidade que eles tiveram de ingerir e tem tido de ingerir essa rede social. Portanto claramente o LinkedIn é uma base de dados que está sempre aberta.

Todos os dias a toda a hora e tenho quase a certeza que sou eu e toda a gente que está há minha volta ou quase todas, aqui na empresa.

Entrevistador: Hum, hum. E quais é que consideras serem as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais neste tipo de processos?

“Rita Dias”: Ah, é um bocadinho aquilo que te tinha comentado há pouco. Portanto acho que acelera muito a pesquisa, acho que te faz chegar mais rapidamente às pessoas. Quase toda a gente está atenta aos contatos que tem através do LinkedIn, ah, porque recebe no *email* pessoal normalmente. Quase toda a gente que tem conta no LinkedIn esta está associada ao *email* pessoal portanto é muito imediato. Mais vantagens. Normalmente está atualizado, visto por exemplo versus base de dados de uma empresa a base de dados normalmente só é atualizada quando tu contatas o candidato. No LinkedIn normalmente o candidato faz questão de ter o perfil atualizado, lá está porque está a passar uma imagem, porque se está a expor aos recrutadores, às pessoas que o conhecem, às pessoas que não o conhecem. Portanto é uma base de dados muito mais atualizada do que as bases de dados de empresas como a nossa tem. E portanto isso é claramente uma vantagem. Muitas vezes até podes fazer pesquisa na base de dados que tens aqui na empresa mas vais a seguir fazer no LinkedIn para perceber se está suficientemente atualizada e até percebes que a pessoa mudou lá há um mês, há dois meses, portanto isso é claramente. E pronto, acho que é a facilidade do contato com as pessoas que e conseguires fazer logo uma triagem de experiência, ou pelo menos de tempo de experiência. Se a pessoa tiver o perfil bem preenchido.

Entrevistador: Hum, hum. E desvantagens do uso de *sites* de redes sociais nestes processos?

“Rita Dias”: Uma delas é se a pessoa não tem o perfil bem preenchido (risos) podemos estar a ser induzidos em erro. Ok? Outra... É que por vezes as pessoas não estão assim tão acessíveis portanto há quem tenha posta lá o currículo ou o perfil há uns tempos e nunca mais tenha visto, nem tido contato com o que recebeu através de...Portanto pode demorar, podemos ficar à espera de ter aquela resposta e depois não se aplicar. E portanto aí vamos voltar ao método tradicional que é procurar a pessoa através da empresa, etc. Podemos é estar a atrasar o processo nestes passos. Ah... (pausa). Acho que outra que eu não sinto que nós façamos mas que os nossos clientes podem fazer é acreditar que elas podem ser a única fonte de candidatos possível. E portanto ficarmos só, ou essas empresas ficarem só presas às pessoas que aparecem no LinkedIn. E muitas vezes o que acontece é que há pessoas muito

boas que ainda não estão inscritas no LinkedIn, por exemplo. Ah...E vem acontecendo portanto são pessoas que sempre estiveram bem ou nunca ligaram muito a redes sociais ou estão tão embrenhados no seu trabalho que não atualizam o perfil nem querem abrir uma conta. Ainda continua a haver pessoas sem o Facebook também. E portanto isso pode fazer com que essas empresas e acho que são mais essas empresas clientes e noutras empresas de consultoria percam alguns candidatos pelo caminho. Ok? Portanto, ou seja o LinkedIn é um *sourcing*, uma fonte muito rica mas não pode ser a única fonte. Acho que devem correr o risco de achar que é. Acho que isso é que pode ser uma desvantagem. Ah... E pronto, isto focando no LinkedIn porque acho que o Facebook não deve ser na minha opinião, uma rede social, uma via para a identificação de talento. Muito sinceramente. Acho que não está vocacionado para isso e pelo contrário pode fazer com que as pessoas fiquem com preconceitos à volta daquilo que expõem. Acho que é uma rede pessoal enquanto o LinkedIn é uma rede profissional.

Entrevistador: Hum, hum. E quais são as outras ferramentas para além dos *sites* de redes sociais que importantes na procura de talentos?

“Rita Dias”: Ah, pronto. Uma das mais importantes, pelo menos para a nossa empresa é a nossa própria rede de contatos, ou seja, aquilo que nós chamamos de *sourcing*. Que é basicamente quando nós iniciamos um processo de recrutamento ou de identificação de talento, como lhe chamas, nós pensamos “ok, quem é que faz sentido para eu conseguir ligar da minha rede de contatos a pedir referências para este tipo de perfil neste tipo de empresas ou setores?”. E portanto é uma das coisas primeiras no nosso processo é ligar a essas pessoas e pedirmos ajuda, pedirmos referências e tentar perceber como é que o mercado está organizado. Ah... e isso faz-nos chegar mais rapidamente aos candidatos que podem fazer sentido. Normalmente as pessoas que são mais referenciadas numa fase inicial do projeto vão ser os melhores candidatos. Ah...porque quase sempre vimos a confirmar isso e portanto é uma fase muito importante, é uma fonte muito importante. A outra fonte...é a nossa base de dados. Onde nós chegamos aos nossos candidatos ou às pessoas que já conhecemos de outros projetos, de pessoas que não conhecemos mas que estão dentro dos requisitos. Há uma base de dados natural que nós vamos criando, que são também pessoas que estão no LinkedIn mas conciliamos aqui estas duas fontes. Em alguns casos, pessoas que nós conhecemos, que nos enviaram uma candidatura espontânea podem ser um bom candidato para um projeto nosso. Não acontece muitas vezes mas é possível e essencialmente, acho que é isso. O nosso

sourcing, resumindo, o nosso *sourcing*, as redes sociais neste caso em específico o LinkedIn, a nossa base de dados e algumas candidaturas espontâneas. Candidatos que se apresentam à nossa empresa espontaneamente.

Entrevistador: Hum, hum. E de uma forma geral que critérios é que são usados para avaliar um talento e exclui-lo ou exclui-lo de um processo?

“Rita Dias”: Acho que obedece a várias fases e os critérios dependem dessas fases. A nossa primeira fase é identificar as pessoas possíveis e fazer uma triagem telefónica. Portanto aí os critérios são claramente muito mais baseados em requisitos, ou seja, o tempo de experiência, se tem a experiências nas áreas que nós procuramos e aí entramos no detalhe mais ou menos em função disso. A disponibilidade para viajar, para expatriar, enfim o que seja para perceber também. Na triagem telefónica percebemos também quais é que são as suas motivações que podem haver de encontro entre as suas motivações e aquilo que o cliente pode oferecer ou não. E portanto podemos perceber logo aí se faz sentido ou não continuar logo no processo. Ah, e o package salarial. Que pode ter enquadramento ou não ter enquadramento. Da mesma forma requisitos como a idade, a formação, portanto descobrimos nesta primeira fase tudo o que são requisitos, digamos assim. Se bem que a motivação já não é bem um requisito já é um bocadinho mais elaborado, digamos assim. Na entrevista presencial, naturalmente vamos validar a experiência profissional e tudo aquilo que foi validado telefonicamente também. Obviamente que não vamos perguntar novamente a idade porque já sabemos mas vamos tentar perceber muito mais a pessoa no seu todo. E aqui nós damos muita importância a isso que é perceber de onde é que ela...Enfim, qual é que é a sua história, o que é que foi mais marcante na sua vida e isto ajuda-nos a conhecer a pessoa e aquilo que mais a motiva nas suas características pessoais. Depois ao longo da descrição e da experiência nós não estamos tão baseados no que fez mas no que aprendeu com isso e aí vamos também percebendo se esta pessoa vai ter *fit* ou não com a necessidade que o nosso cliente tem e com a cultura do nosso cliente. Portanto é muito perceber que tipo de autonomia que gosta ou não gosta de ter, em que tipo de contexto de trabalho gosta de trabalhar. Se é numa multinacional em que é mais um mas que tem procedimentos muito bem definidos ou se é numa *start up* em que é uma pessoa muito importante no alavancar do negócio mas tem menos estruturação e menos organização. Em termos de entrevista presencial é muito mais fácil de perceber se a pessoa tem enquadramento com aquilo que o nosso cliente procura. E o que tem para oferecer também porque nos interessa obviamente os dois lados da questão.

Entrevistador: Hum, hum. E quando usas *sites* de redes sociais na procura de candidatos consideras que a informação disponível pode afetar a imagem da pessoa?

“Rita Dias”: Sem dúvida!

Entrevistador: Em que medida?

“Rita Dias”: De várias formas. Olha, uma delas e se calhar aquela que é mais evidente e mais frequente é a falta de fotografia da pessoa. Ou seja, nós somos todos humanos e temos todos preconceitos e criamos preconceitos com base na informação que recebemos. Seja ela pouca ou muita e pode haver alguma tendência para criar imediatamente um estereótipo baseada na fotografia que a pessoa tem. E acho que há pessoas que não tem a mínima noção disso quando utilizam, já nem vou falar do Facebook. O Facebook, eu utilizo pouco porque até tenho receio até do que posso ver porque acho que as pessoas têm o direito ao seu espaço pessoal. Obviamente que cada vez mais também tem que ter o bom senso de imaginar que alguém vai pesquisar o seu nome na internet e que vai encontrar o seu perfil no Facebook. Portanto também devemos ter algum cuidado com a foto de perfil ou com as fotos que temos disponíveis para o público em geral. Portanto aí acho que ainda mais do que no LinkedIn. Embora não o faça muito exatamente porque acho que vou encontrar muita informação de coisas que... As pessoas não têm a noção dos níveis de privacidade que podem criar e não criam. Portanto ficam com fotografias dos filhos na praia. Enfim...Acho que afeta muito porque um candidato pode deixar de ser contactado por causa basicamente daquilo que tem ou não tem. (Risos). Acho que aquilo que tem é mais grave portanto imagina num LinkedIn as pessoas que tem e se calhar ainda não perceberam que aquilo é uma rede profissional e que tão com uma fotografia muito mais pessoal...Enfim, há N coisas que podem prejudicar especialmente no LinkedIn. O que é que eu também já vi? Vi pessoas por exemplo com o perfil a dizer e lembro-me disto porque me marcou imenso “escravo na empresa X”. Portanto, pronto (risos). Portanto ele decidiu pôr escravo na empresa X. Se aquela pessoa me tivesse sido recomendada como deves calcular eu ia imediatamente criar uma imagem negativa sobre aquela pessoa porque é despropositado, não é? (ri). É bastante despropositado. Portanto isso é um exemplo do que pode acontecer.

Entrevistador: Ok. E qual é que consideras que é a importância de uma rede de contactos ou do tal *networking* num processo de procura de talentos?

“Rita Dias”: É fundamental. Pelo menos do nosso ponto de vista, do meu e das pessoas com quem eu trabalho é fundamental. Ah...Porque as pessoas que estão mais próximas de ti ou em quem tu confias provavelmente vão ser as pessoas que vão dar melhores referências ou...Se tu precisares de uma informação, qualquer ela que seja. Seja para perceber o mercado, seja para perceber quais é que são os melhores, ah, portanto é fundamental ir mantendo uma boa relação com candidatos, com ex-candidatos, com...Enfim, fazermos amigos também na nossa rede porque há pessoas que caem no erro de separar muito o que fazemos que é a pesquisa de talento, com aquilo que é a vida pessoal que nem chegam a saber o que os amigos fazem. A mim faz-me alguma confusão isso acontecer mas se calhar porque sou um bocadinho workaholic também, mas sou incapaz de não saber o que os meus amigos fazem profissionalmente e recorro imenso a eles para lhes pedir ajuda. Ou porque trabalham numa empresa onde eu quero saber quem é que são os melhores ou porque eles próprios podem ser candidatos. Isto acontece muito. A *networking* é fundamental na pesquisa de talentos mesmo e... E dá muito gozo também, depois estabeleceres essas relações porque hoje um candidato pode estar-te a ajudar a fazeres um mapeamento da empresa por que ele passou ou perceber quem são os melhores e amanhã tu podes estar a ligar-lhe a e a dizer “olha tenho aqui um perfil para ti que encaixa que nem uma luva”. E é aqui que se constroem a confiança e é assim que se parte da melhor forma para os projetos e para se encontrar os melhores numa fase inicial.

Entrevistador: Ok. Eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“Rita Dias”: Isso é muito a visão da nossa empresa. Isso é muito a génese da empresa Y (risos). Precisamente nós acreditamos exatamente nisso. Hum, que todas as pessoas têm o seu talento. Ele pode é não estar a ser aproveitado devidamente no contexto certo, na tarefa certa. E portanto nós procuramos tanto nos nossos candidatos como aqui internamente procuramos perceber em que é que as pessoas são boas. Porque nós costumamos dizer que um mau aluno a matemática nunca vai ser um excelente aluno a matemática. Ou seja, mais do que querer mudar os pontos menos fortes para pontos fortes, que isso não acontece, nós acreditamos que

as pessoas devem ser potenciadas naquilo que já são boas. Daí que seja importante perceber qual é que é o talento daquela pessoa. Se é ter um trabalho mais operacional e de contato com muitas pessoas, se é ter um trabalho mais conceptual e de reflexão, se é partir dum Power Point em branco ou se é ter uma função muito mais orientada para a ação. E portanto sim, esta questão de cada colaborador é um talento é verdade. Podem não estar a ser aproveitado o seu talento na função certa. Ah, e portanto isso naturalmente, eu não sei se o “António” te passou isso mas uma das nossas principais crenças é que pessoas felizes fazem mais e melhor durante mais tempo. E portanto tu vais contribuir muito mais, ter muito mais compromisso e mostrares se calhar no seu topo a competência que tens se tiveres o teu talento bem empregado. Empregado na tarefa certa, na função certa e isso nem sempre acontece. Ou seja, isso faz com que as pessoas possam estar em esforço tal que não estão claramente a dar o seu melhor porque não estão satisfeitas com aquilo que estão a fazer verdadeiramente. Ou seja, é tão contra natura, isso ainda hoje aconteceu numa entrevista com uma candidata, ela claramente está em esforço constante. Está em esforço de adaptação constante porque provavelmente o talento dela não está a ser aproveitado para aquilo que ela faz melhor. E portanto sim, concordo com essa afirmação.

Entrevistador: Hum, hum. Achas que falta algum fator para além dos que foram mencionados? Concordas com todos os que foram apontados? Competência, compromisso e contributo.

“Rita Dias”: Sim.

Entrevistador: Sim? Ok. Achas que falta algum fator?

“Rita Dias”: Não, está tudo.

Entrevistador: Ok. E como é que definirias um talento? Assim de uma forma resumida e esquecendo esta definição.

“Rita Dias”: Se todas as pessoas têm talento (riso), todos nós somos talentos, não é? Olha, um talento é alguém que tem aplicado as suas características na função certa, na empresa certa e no contexto certo. Provavelmente se isso estiver reunido a pessoa vai ser um talento. Naquela área. Há muitos talentos desperdiçados (ri). Pronto.

Entrevistador: Vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura de estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de rede sociais podem ser determinantes nesta procura?

“Rita Dias”: Ah.... Boa pergunta! Acho que o único que eu conheço que, vou puxar a brasa à minha sardinha mas é verdade. O único que eu conheço que para os recém-licenciados pode fazer mais sentido é a Talent City. Ainda não tínhamos até agora falado sobre isso porque não é bem uma rede social, é uma plataforma *online* se preferires. Pronto. O que é que eu acho? Acho que as empresas de hoje ainda não estão a usar muito o LinkedIn para recrutar recém-licenciados porque há poucos recém-licenciados no LinkedIn. Começa a ver cada vez mais mas acho que ainda não há uma divulgação muito grande de potencial que pode ter ou não o LinkedIn para jovens recém-licenciados. Portanto eu acho que ainda há muito pouca procura de licenciados por parte dos recrutadores no LinkedIn. Acho que aí a Talent City tem muito mais potencial. A Talent City e as plataformas das universidades, que não são redes sociais também, mais uma vez.

Entrevistador: Hum, hum. E que sugestões é que darias a esse jovem em relação a um perfil que tivesse nos *sites* de redes sociais, uma vez que está à procura de emprego?

“Rita Dias”: Cuidado com a fotografia! Ah, ter informação o mais bem preenchida possível. Há uma coisa que eu noto muito e que se calhar já não falamos há pouco mas há pessoas que tem muito pouco brio naquilo que tem escrito. Tem erros ortográficos graves, que dão imenso nas vistas e portanto eu diria ao jovem para ter muito cuidado com aquilo que escreve. Pedir a alguém para reler. E de preferência ter escrito em inglês porque um português à partida sabe ler Inglês. E a pessoa pode estar, nos jovens isso verifica-se muito aberto a oportunidades internacionais portanto é bom estar escrito em inglês mas em bom inglês. Porque um erro ortográfico pode ser a morte do artista, mesmo! Já me aconteceu ver um erro ortográfico de um amigo meu, gravíssimo que eu tive obviamente imediatamente de lhe dizer porque isso pode fazer com que... Quer dizer, ele está ali a dizer que está aberto a novos desafios e envia o *link* e o recrutador olha para aquilo e fica logo desiludido. Acho que pode ser um fator de exclusão. Portanto eu diria não só ter as datas mas ter as principais atribuições das experiências que tenha tido, ter bem presente a formação, escolher bem a fotografia e mostrar a amigos, pais, pessoas diferentes em quem confie para sondar opiniões. Não tem que ser alguém que trabalha em recursos humanos. Às vezes o bom senso impera nas pessoas em

geral portanto “olha o que é que achas?”, “podes ver?”, “está bem?”, “achas que falta alguma coisa?”. Pedir opiniões, eu acho que é sempre muito válido.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E na tua opinião, os *sites* de redes sociais podem ser eleitos como o método de pesquisa mais utilizado no futuro?

“Rita Dias”: De pesquisa sim. Não podem ser usados só como instrumento. Ou seja, de pesquisa sim, de reflexão não. Ou seja, para identificar as pessoas sim para avalia-las não. Acho que nada substituí conheceres a pessoa pessoalmente e ires mais a fundo nas competências, nas características, na motivação e isso tu não consegues através de uma rede social.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E no momento consideras que é o método de pesquisa mais utilizado?

“Rita Dias”: Eu pelo menos acredito que sim. Não tenho dados quantitativos para confirmar isso mas eu acho que sim. Acho que ainda há muitas empresas que hão-de fazê-lo muito por base de dados. E falas-te há pouco na Michael Page, acredito que para eles isso constitui um recurso até mais frequente para empresas como a Michael Page ou Hays. Mas eu arriscaria a dizer que provavelmente.

Entrevistador: Hum, hum. Gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que foi dito? Algum tema que ou tópico que consideres que não foi tão bem falado?

“Rita Dias”: Não, é tudo.

Entrevistador: Ok, então muito obrigada!

Entrevista n º13

Data: 26 de Maio 2014

Duração: Aproximadamente 34 minutos

Pseudónimo: “Catarina”

Sexo: Feminino

Idade: 24anos

Habilitações Literárias: Mestranda em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: *Recruiter*

Observações:

A entrevistada demonstrou-se sempre tranquila ao longo da entrevista.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“Catarina”: Bom, eu tenho uma opinião diferente para as várias redes sociais. Eu sou uma utilizadora muito frequente do LinkedIn. Dessa forma, eu acho que o LinkedIn hoje em dia é uma ferramenta muito essencial! Pelo menos para o meu trabalho. Porque eu trabalho com perfis de IT, tecnologias de informação e é uma área muito dinâmica. É uma área em que são pessoas que estão constantemente a ser contactadas, que... as empresas quase que lutam para ter determinadas pessoas e... Quando tu procuras determinados perfis os melhores não te caem em anúncios de emprego e portanto tu tens que ir busca-los a algum lugar. E portanto não te chega só ires às faculdades, nem te chega só ires colocar anúncios nas plataformas mas precisas muito do LinkedIn e... E as redes de contato no LinkedIn tem ajudado imenso a encontrar pessoas aqui para a empresa. E portanto em termos de utilizadora no LinkedIn, eu acho que é extremamente funcional e traz-nos grandes vantagens em termos profissionais. Acho que também, enquanto candidato, agora não tenho usado tanto enquanto candidata mas acho que enquanto candidata também nos ajuda! Porque tu podes descobrir quem são as pessoas responsáveis por determinada área de recrutamento de determinada empresa e é muito mais fácil do que se calhar estares a contactar para um email geral onde se calhar não te vão ler o email, não te vão ver o CV e depois é mais difícil. Portanto pelo menos no LinkedIn a parte

do “não” é sempre garantido mas já sabes com quem é que estás a falar ou já sabes a quem é que te deves dirigir. Portanto também te ajuda muito enquanto candidata porque podes estabelecer redes de contato e é muito importante. Agora, há um aspeto que eu também tenho vindo a notar é que no LinkedIn há muitas pessoas que começam a usar esta plataforma quase como um Facebook e eu acho que é uma utilização errada dessa plataforma. É só isso que eu tenho vindo a notar ultimamente. Em relação ao Facebook, acho que é meramente pessoal. As pessoas devem usar o Facebook por motivos pessoais, agora por exemplo aqui a empresa tem uma página de Facebook e... O objetivo da criação desta página de Facebook é conseguires trabalhar a marca. A empresa precisa muito de estudantes principalmente porque é o nosso foco são os recém-licenciados e é preciso que os jovens conheçam a marca. Daí nos termos criado um Facebook mais ligado á área jovem, com notícias jovens e curiosidades para que eles também possam acabar por estar mais conscientes do que é a empresa e do que nós fazemos. Agora nesse sentido acho que é bom porque o nosso target é realmente o público jovem. Agora noutro sentido eu acho que o Facebook é meramente pessoal e as pessoas devem usá-lo ou para a sua vida pessoal, porque tem demasiada informação que não é necessária para a área profissional. É isso que eu acho (risos).

Entrevistador: E diz-me, qual consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Catarina”: Bom... Eu acho que isto vem um bocadinho naquilo que eu disse anteriormente, não é? O LinkedIn tem um papel mais profissional portanto... O objetivo do LinkedIn é mesmo recrutar e ser recrutado. O papel do Facebook é divertirmo-nos e partilhar coisas com os amigos e... Cenas mais descontraídas e fora do âmbito profissional. Eu acho que são dois papéis completamente diferentes.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Falas-te aqui no Facebook e no LinkedIn, isto quer dizer que costumavas usar os *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“Catarina”: Sim, sim.

Entrevistador: Sim. Só o LinkedIn?

“Catarina”: Só o LinkedIn.

Entrevistador: E porque preferes o LinkedIn em relação a outros *sites* que eventualmente existam?

“Catarina”: Eu não... eu não prefiro. Eu acho que como o LinkedIn está muito mais talhado para essas funções, é mais fácil e mais intuitivo de usar. Agora acho que o Facebook pode ser usado para reconhecimento e trabalho da marca, não é? Quer dizer, para nós tem sido vantajoso que os jovens tenham acesso aquilo que nós fazemos através do Facebook. Com... determinados *posts* que são trabalhados e são criados de uma forma própria para atingir este *target*. Agora eu até acho que o Facebook vai começar a ser utilizado também para estas questões mas não acho que seja tão sério, não é levado tão a sério. Pode ser levado sim para distribuição de imagens, de marca, de ideias. O LinkedIn é mais profissional. As pessoas falam contigo de uma forma mais profissional e acaba por ser levado mais a sério é o que eu acho.

Entrevistador: E quais consideras serem as principais vantagens do uso dos *sites* de redes sociais num processo de procura de talentos?

“Catarina”: Sim. Ai eu acho que as redes sociais hoje em dia são extremamente vantajosas! Porque tu chegas muito mais facilmente a determinadas pessoas. Por exemplo, nós aqui na empresa temos objetivos, não é? Na nossa equipa de recrutamento existem também objetivos apesar de ser um departamento interno em que nós temos um determinado número, temos que colocar um determinado número de pessoas de determinadas faculdades. E normalmente são as faculdades chamadas de referência ou que tem um ensino se calhar mais privilegiado que outros. Não sei, isto também tem a ver com aquilo que a empresa tem estabelecido. E a verdade é que esses alunos são alunos mais difíceis de contratar! Porque são alunos que são muito procurados pelo mercado e... (pausa) realmente não é fácil conseguires contactá-los e portanto as redes sociais ajudam-nos imenso. Não é? O fato de as pessoas cada vez mais terem perfis em redes sociais é ótimo. Porque nós conseguimos de alguma forma chegar a eles mais facilmente, para mim é muito mais... Por exemplo, eu coloco um anúncio na internet tendo em conta uma oportunidade que preciso de responder aqui dentro da empresa. Eu vou receber candidaturas, vou receber mas a maior parte delas não vai corresponder aquilo que eu quero ou aquilo que a empresa quer portanto o que eu vou fazer: vou ao LinkedIn, faço uma pesquisa por universidades e consigo encontrar um leque enorme de pessoas e a partir daí faço uma triagem e faço uma primeira abordagem. Em termos de resposta posso...talvez ainda não receba a quantidade de respostas que gostaria mas já recebo se calhar as suficientes para

conseguir entrevistar algumas pessoas. E se calhar dessas pessoas eu consigo meter uma delas, quanto que por anúncio eu não ia conseguir. Portanto as redes sociais são vantajosas para chegar mais facilmente aos candidatos, para conseguir estabelecer um contacto muito mais rápido e o processo acaba por se realizar mais rapidamente. Do que se estiver à espera que caíam candidaturas através de anúncio ou do nosso *site*, portanto acho que é mesmo isso! A principal vantagem é o tempo em que consegues chegar às pessoas.

Entrevistador: E desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais neste tipo de processo?

“Catarina”: As desvantagens... As desvantagens é que muitas vezes... É assim, eu ainda não tive nenhum exemplo! O que eu acho que pode acontecer é nós recrutadores começarmos a não ser levados a sério. (Pausa). Ok, isto vai depender das áreas de formação de cada pessoa... Porque é assim, como eu estava a dizer, na área das tecnologias de informação o mercado é muito dinâmico e qualquer pessoa que tire um curso de engenharia informática, informática de gestão ou engenharia eletrotécnica e computadores, etc. é uma pessoa que à partida vai ter sempre emprego. (suspiro). E essas pessoas acabam por poder escolher o trabalho que querem. Dessa forma, eles acabam por... Das nossas abordagens enquanto recrutadores nas redes sociais acabam por se calhar muitas vezes por não serem levadas a sério. Porque eles já tem tantas propostas que mais uma, eles não vão ligar. Obviamente que se calhar se for uma pessoa de outras áreas, das áreas de psicologias clínicas ou serviço social ou professores, o que seja se calhar vão dar importância a outras abordagens. Pelo menos na área em que eu estou a trabalhar o meu receio é esse de que... Acabem pelo menos no LinkedIn, acabem por começar a ignorar as abordagens exatamente porque para eles não (ri) quase que não precisam desse tipo de processo de recrutamento. Eles saem da faculdade e já há empresas que lhes oferecem contato portanto é muito complicado. Esse é o meu receio. Mesmo se calhar noutras áreas esse é o meu receio. As redes sociais tornarem-se tão banais que as pessoas já nem levam a sério determinadas questões que podem ser profissionais e muito importantes.

Entrevistador: Hum, hum. Mais alguma desvantagem que queiras apontar?

“Catarina”: Bom, assim hum... (Pausa). Depois temos o Facebook, não é? O Facebook é como eu disse. Eu acho que é demasiado pessoal e tem demasiada informação que enquanto profissional não é vantajosa. Não é? Quer dizer, vou utilizar o Facebook para recrutamento, eu ainda tenho o pé atrás em relação a isso, percebes? Pa, é um sítio onde tem fotografias em

bikini e que relatam as suas vidas ao pormenor e eu não sei se eu enquanto recrutadora quero saber isso da vida duma pessoa. Portanto acho que essa pode ser a desvantagem da rede de social mais falada que é aqui o Facebook.

Entrevistador: Ok. Quais é que são as outras ferramentas para além dos *sites* de redes sociais que consideras importante na procura de talentos?

“Catarina”: Bom! Eu aqui... No meu trabalho nós usamos várias plataformas. Obviamente, nós trabalhamos muito o LinkedIn. É sem dúvida uma base de dados para nós e tem-nos ajudado imenso mas depois à parte disso nós usamos todas as plataformas normais, como o Net-Empregos, o Sapo Empregos, o IT Jobs. Essas são as principais e depois temos também acesso às plataformas das pessoas das universidades. Lá está, porque o nosso target são os finalistas e recém-graduados. E então nós temos um leque de contas criadas em várias plataformas de várias universidades onde publicamos as nossas oportunidades e onde, inclusive em algumas plataformas, conseguimos fazer pesquisa direta de pessoas. Já nos é disponibilizado uma lista de alunos e nós podemos fazer esse tipo de pesquisa também, o que se torna vantajoso. Não são todas as plataformas que nos dão acesso a isso mas algumas já dão e também torna-se mais prático para nós. Portanto sim, é isso que tenho usado ultimamente. É principalmente o LinkedIn e as plataformas universitárias.

Entrevistador: Hum, hum. E de uma forma geral, que critérios de seleção usas para seleccionares ou excluíres um talento?

“Catarina”: Pronto! Isto vou ter que te enquadrar tendo em conta aquilo que eu faço. É porque eu não tenho muita experiência, estou aqui neste desafio profissional. Estou na empresa X vai fazer um ano mas... (pausa). Aquilo que eu e a equipa de recrutamento, nós não escolhemos, nós não seleccionamos só recrutamos. Ou seja, quem faz a seleção propriamente dita são os *managers* responsáveis de cada área de... função tendo em conta as áreas em que estamos divididas. Portanto o *manager*, o responsável normalmente é aquele que diz quem é o selecionado porque ele é que sabe quais os testes técnicos e tudo mais. Porque na área de IT é preciso aqui vários testes, várias qualificações que têm que ser avaliadas. Portanto, aquilo que nós fazemos como equipa de recrutamento, e para que percebas é... nós fazemos uma abordagem inicial ao candidato portanto em competências pessoais e comportamentais. Eu não avalio todas as pessoas da mesma maneira. Eu tenho muita atenção... mas isto vai de recrutador para recrutador. Eu tenho muita atenção aos horários. Eu

acho que uma pessoa que esteja realmente interessada, ok, podem existir azares e já nos aconteceu imensas coisas. Tive candidatos que ficaram com os carros avariados no meio da estrada e acidentes e muitas outras questões e isso é compreensível. Mas de uma forma geral, eu acho que se a pessoa estiver interessada em comparecer na entrevista é alguém que vai chegar pelo menos 10 minutos adiantado á empresa. Pronto, tudo bem! Até posso estar a ter uma ideia muito dura mas eu só neste aspeto eu começo a avaliar. Depois é mais em termos de postura de conversa. Tu vês que há pessoas que estão interessadas, há pessoas que querem-se mostrar, que vendem da melhor forma que conseguem, que falam, mostram projetos que tenham feito academicamente. Ah... atividades que tenham fora da faculdade. Portanto é, eu dou muita atenção à pro-atividade da pessoa. Muitas vezes, e eu aprendi isto aqui com a minha coordenadora. Ela faz momentos de silêncio na entrevista e estes momentos, ou seja, de uma pergunta para a outra ela não começa logo a falar. Ela deixa ali uns 10 segundos de intervalo, de silêncio para perceber se nesses 10 segundos o candidato tem a oportunidade de falar, de continuar a dizer qualquer coisa ou de acrescentar algum tipo de informação. Ou não, ou simplesmente ficar calado e ficar á espera porque é assim nervosos veem todos agora tu vês aqueles que são mais pró-ativos e mais dinâmicos e aqueles que simplesmente são mais passivos e portanto é dessa forma que eu os avalio mais. Mais na sua pro-atividade, no seu dinamismo, na sua vontade de estar, na motivação que apresentam em estar aqui porque há muitos deles que estão aqui mas não estão. Estão a pensar naquilo que tem que fazer a seguir e na roupa que vão vestir quando vão sair á noite ou assim. Quase de certeza e há imensos assim. Mas é mais isso, eu pelo menos por enquanto que ainda não tenho valências técnicas para avaliar um engenheiro eletrotécnico. A minha primeira abordagem e os meus primeiros relatórios são esses é comportamental. É como a pessoa fala da sua vida e do seu percurso, de que forma é que explica tudo o que tem feito e também toda a sua pro atividade e dinamismo em termos de conversa porque isso é o mais importante. Se a pessoa tiver a falar quase como se tivesse no café ou tiver a dormir e tudo mais, isso nós que também estamos do outro lado também não nos interessa. Também desligamos o botão portanto... É logo a partir daí, quando isso acontece é porque a pessoa não é a melhor.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E tu quando se usa os *sites* redes na procura de talentos, consideras que a informação disponível nos mesmos pode afetar a imagem do candidato?

“Catarina”: Depende! Voltamos outra vez à diferença entre o Facebook e o LinkedIn.

Entrevistador: E quais são as diferenças que apontas exatamente?

“Catarina”: O LinkedIn só te permite ver aquilo que é a experiência e a formação académica da pessoa. É assim! Há pessoas que mentem no LinkedIn, há pessoas que dizem que tem determinada experiência e formação e se calhar eventualmente não têm. Felizmente nas pessoas que já contatei e entrevistei pelo LinkedIn isso nunca me aconteceu, mas é possível fazer isso. Claro que sim! Mas pelo menos em termos de informação que é publicada é só essa, é só a formação profissional e académica. E se calhar prémios e outro tipo de questões mas tudo o que tenha a ver com essa área profissional. O Facebook não. O Facebook tu, há pessoas que publicam quando vão à casa de banho!

Entrevistador: (Risos).

“Catarina”: É o que eu tava a dizer há pouco, que nós recrutadores não precisamos de saber. Ou não... Porque não nos vai ajudar, não é? Quer dizer, eu sei que a maioria dos estudantes ou finalistas são pessoas que saem á noite todos os fins-de-semana e durante a semana todos os dias. E a mim não me agrada ir ver fotografias deles bêbados num canto qualquer. Há informação que não precisa de ser realmente passada em determinados contextos e num contexto profissional essa informação não ajuda. Portanto o Facebook tem essas valências que o LinkedIn não tem, o LinkedIn é estritamente profissional por enquanto.

Entrevistador: Hum, hum. E já experiencias-te alguma situação em que visses algo que não achasses tão adequado e que te lembres?

“Catarina”: Não! Já vi em currículos. Currículos em documentos digitais, não vi em redes sociais. Talvez no LinkedIn as pessoas não saibam ainda escolher a sua fotografia mas não vi nenhuma fotografia ainda que seja demasiado exagerada. Não! Nunca... não me aconteceu (ri).

Entrevistador: Ok, ok. E qual é que consideras ser a importância da rede de contatos ou do tal *networking* num processo de procura de talentos?

“Catarina”: É imensa! Principalmente... no país nas condições em que estamos e nas condições atualmente do nosso país. Não tem a ver com a crise, tem a ver com a falta de emprego. E...e muito mais facilmente tu consegues chegar a uma empresa ou a um determinado lugar se tiveres *networking*, se não tiveres e trabalhares por isso não chegas lá. Não chegas lá. E cada vez mais, cada vez mais e principalmente no mundo dos recursos

humanos – e tou a falar isto numa forma geral – se não fizeres *networking*, se não conheceres pessoas aqui e ali tu não vais lá chegar. Vais ser mais uma e então não vais lá chegar. Por isso é que é extremamente importante, os contactos e o *networking* ao longo da tua carreira.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Então eu vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“Catarina”: Eu acho que é certa! Ah... é assim, se uma pessoa... Qualquer pessoa tem uma característica boa, qualquer pessoa pode dar algo de positivo a uma função. É verdade. Porque é assim, competências técnicas, elas adquirem-se. Melhor ou pior elas vão-se adquirindo, não é? Uma pessoa tira uma formação, tira uma licenciatura, o que seja. Mas depois não chega, não é? As competências técnicas são importantes em algumas funções mas não chegam. É preciso que a pessoa se comprometa, é preciso que a pessoa esteja motivada, é preciso realmente que... Ainda mais no trabalho em equipa é preciso que a pessoa consiga cooperar com os restantes elementos da equipa portanto... É assim, é verdade. Essa frase, eu acho que é verdade. Todas as pessoas têm aspetos positivos e tem características boas para passar a determinadas funções... Mas pronto, é assim, há determinadas funções que sem competências técnicas ninguém faz nada. Por mais vontade que tenha não se faz mas mediante uma formação outro tipo de forma de adquirir conhecimento é possível. Portanto eu acho que a partir daí desde que a pessoa tenha vontade e motivação acho que sim. Acho que sim, acho que qualquer pessoa consegue desempenhar a função desde que tenha trabalhado para isso.

Entrevistador: E isso quer dizer que concordas com todos os fatores que eu mencionei ou não?

“Catarina”: Competência, compromisso e contributo. Eu concordo. Agora é assim, há pessoas que... Isto depois acontece muitas vezes que há pessoas que escolhem determinada área e depois não são feitas para essa área. Mas eventualmente vão ter competências e vão-se comprometer e vão estar motivadas para outra função portanto... Portanto o que eu quero dizer é que sim. Cada pessoa tem capacidade, tem boas capacidades de desenvolver

determinadas funções. Só que muitas delas ainda não descobriram qual o caminho certo mas assim que o consigam fazer eu acho que sim, acho que qualquer pessoa portanto... Sim, eu concordo com isso (ri).

Entrevistador: Ok. E achas que falta algum fator?

“Catarina”: Ah... Não, acho que esses por acaso são muito importantes. Porque é assim, competência lá está fala de todos os aspetos técnicos. O contributo significa que a pessoa ao dar o seu contributo é proactiva, é dinâmica. No contributo podemos englobar essas características todas porque a partir do momento em que a pessoa contribuir só... Ou seja, se a pessoa não contribuiu para o desempenho de uma equipa quando não só faz aquilo que lhe é suposto fazer mas também faz um pouco mais. E qual era o outro aspeto?

Entrevistador: Compromisso.

“Catarina”: Ah! O compromisso quando uma pessoa se dedicada ao que está a fazer também ajuda, não é? Acho que esses são os mais importantes. Conseguem englobar todos os outros secundários.

Entrevistador: E esquecendo esta frase, como é que tu definirias um talento?

“Catarina”: Ai, isso é muito complicado! (risos). Para já veem-me à cabeça pessoas. Pessoas com várias características. Ah... Ou seja, o que eu quero dizer com isto é os talentos não são todos iguais. Portanto para mim um talento é alguém que consiga contribuir da melhor forma para o trabalho que está a desempenhar. Ou seja, eu acho que uma equipa deve... Isto porque se trabalha muito em equipa aqui na empresa portanto eu falo desta maneira. A equipa tem que ter, ah... Uma equipa tem que ter várias pessoas e as pessoas não são todos iguais. Uma pessoa tem mais competências para umas coisas e outra pessoa tem mais competências para outras coisas. E eu acho que isso é que faz dessas pessoas talentos porque uma consegue tratar mais de questões se calhar administrativas mas a outra se calhar consegue tratar mais questões estratégicas. E se calhar outra consegue tratar mais questões que estas duas não conseguem e portanto sim. Para mim, é alguém que tenha determinadas características que possam fazer a diferença.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Vamos supor, no caso do jovem recém-licenciado que está à procura do primeiro estágio ou do primeiro emprego. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes nesta procura?

“Catarina”: Ah... Sim. Quer dizer, depende. Eu acho que sim! Eu acho que uma pessoa quando está à procura dum primeiro emprego se começar a fazer alguma pesquisa no LinkedIn vai-lhe ajudar imenso. Pelo menos em termos de pesquisa de empresas, vai começar a perceber - isto se for num ambiente empresarial – vai começar a perceber que tipo de empresas é que existem no mercado, o que é que fazem, que tipo de pessoas é que trabalham lá, quem é que trabalha lá. Portanto acho que é uma boa ferramenta para se começar a procurar. Pelo menos para fazer uma listinha de empresas e começar a perceber para onde se deve enviar currículos, como, ler alguns artigos porque o LinkedIn também tem artigos publicados em determinados grupos que podem ser interessantes. Portanto acho que sim, acho que pode ser uma vantagem.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E que sugestões darias a este jovem em relação a um perfil de *sites* de redes sociais que eventualmente tivesse?

“Catarina”: É assim, no Facebook eu não dou conselhos (risos) porque cada um faz o que quer no Facebook. Acho eu. Acho que é mesmo para utilizar a níveis pessoais, agora no LinkedIn o que eu acho que é importante é que a informação esteja clara. É como o CV, o LinkedIn é como o CV. Tem que ter a informação clara. O importante para nós é perceber, por exemplo, de quando a quando é que foi o seu curso portanto principalmente datas. É importante perceber com clareza as datas em que ocorreram os períodos de formação e de experiência profissional. É o mais importante! E depois perceber onde, que tipo de funções, alguns tópicos com as funções...para que nós enquanto recrutadores quando olharmos conseguimos ver ali um currículo e acabamos por... É muito mais fácil para nós fazer uma triagem inicial olhando para essa informação.

Entrevistador: Mais alguma sugestão que queiras dar a este jovem?

“Catarina”: Ah...Eu acho que uma pessoa que procura emprego deve ser de alguma forma dinâmica, ou seja, não pode enviar um currículo e esperar obter uma resposta. Acho que deve procurar, que deve pesquisar muito...Não ficar sentada à espera, ou seja, e é para isso que servem as redes sociais, é para isso que serve o LinkedIn é para não estar sentado à espera.

Tudo bem que a maior parte das pessoas não vai sequer responder porque eu enquanto candidata sei como é mas pelo menos não se está parado, não é? A procurar, enviar currículos, tentar ter um currículo limpo, com informação essencial, que não seja demasiado maçador. Ah... mas que seja perceptível, eu acho que é o mais importante é que as pessoas não se sentem à espera porque às vezes oiço “ah, já mandas-te currículos?”, “mandei um esta semana”. Não se pode mandar um porque se calhar dos 10 que envias num dia ou dos 20 que envias numa semana, um vai-te responder. Portanto há que procurar, há que pesquisar. É isso.

Entrevistador: Hum, hum. Na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos como método de pesquisa mais utilizado no futuro para procurar talentos?

“Catarina”: Eventualmente sim. Acho que sim!

Entrevistador: Hum, hum. Porque achas isso?

“Catarina”: Principalmente porque as pessoas hoje em dia não vivem sem as redes sociais, então a comunicação é muito mais feita se calhar através de redes sociais do que em termos telefónicos. Portanto...eu acredito que sim. Eu hoje em dia faço muitas entrevistas por Skype. As pessoas não se podem deslocar...Não é a mesma coisa que presencial! Mas já ajuda num primeiro contato. Ah...E as redes sociais ajudam muito no contato, não é? Quer dizer uma pessoa, para já andas à procura, não tens contatos diretos com a pessoa e vais contactá-la através de uma rede social. Porque sabes o nome ou porque encontraste-a lá...O que eu quero dizer é que as redes sociais ajudam imenso. Principalmente isso.

Entrevistador: E no momento consideras que este é método de pesquisa mais usado na procura de talentos?

“Catarina”: Não, acho que ainda não. Pelo menos em Portugal ainda se vai muito pelo método antigo, do...Por o anúncio na plataforma, esperar que caíam currículos...Mas já é mais! Já se utiliza mais. Não é o mais usado com certeza...ainda, ainda! Depende das áreas também de procura mas acho que já é muito mais usado do que era antes, obviamente. Mas ainda existem todas as outras formas de processo para encontrar candidatos que se calhar ainda estão um bocadinho á frente ou que se usam mais do que as redes sociais. Acho que por enquanto ainda não mas pode lá chegar.

Entrevistador: Ok. Gostavas de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste?

“Catarina”: Não, acho que expliquei tudo.

Entrevistador: Então, muito obrigada!

Entrevista nº 14

Data: 28 de Maio de 2014

Duração: Aproximadamente 26 minutos

Pseudónimo: “Maria”

Sexo: Feminino

Idade: 23 anos

Habilitações Literárias: Licenciada em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Consultora de Recrutamento e Seleção

Observações:

A entrevistada mostrou-se sempre calma e descontraída ao longo da entrevista. O discurso foi claro e objetivo.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“Maria”: Ah... Num âmbito geral?

Entrevistador: Sim, sim, geral.

“Maria”: Ok. Pronto. Tenho opiniões um bocadinho diferentes acerca de cada rede social. Portanto o Facebook, acho que é muito interessante a nível pessoal e acho que virou uma moda muito grande. E que as pessoas banalizaram muito o seu uso e que é uma coisa muito interessante mas para ser usada no âmbito pessoal ou então, ah... A nível das empresas para terem algum tipo de comunicação mas acho que a comunicação das empresas no Facebook requer um bocadinho mais de atenção do que aquela que é feita no LinkedIn. O LinkedIn é claramente uma rede social no âmbito profissional e aí toda a gente sabe que a comunicação é feita para uma vertente muito profissional. Seja para as empresas com uma vertente comercial, de conseguir angariar novos clientes e novos parceiros, seja no caso em concreto de empresas de recrutamento e seleção. Neste âmbito, de conseguir candidatos interessantes. Portanto acho que a comunicação...pelos candidatos deve ser um bocadinho diferenciada. Para as empresas eu acho que é claramente mais fácil comunicar no LinkedIn do que no Facebook.

Entrevistador: Ok. E qual consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais num processo de procura de talentos?

“Maria”: Ok. Portanto na visão das empresas, é isso?

Entrevistador: Hum, hum. Exatamente.

“Maria”: Ok. Vou-me centrar aqui um bocadinho mais nestas duas – no LinkedIn e no Facebook – porque são de fato as mais utilizadas aqui em Portugal. Ah... A nível do LinkedIn, se estivermos a falar de uma conta tradicional pode ser muito interessante a nível de posições mais difíceis de encontrar ou posições de *executive search* ou *head hunting*. Portanto aí claramente tem uma utilidade muito grande. Para além disso se as empresas têm acesso a uma conta Premium, aí então a utilidade dispara porque conseguimos chegar a um sem número de candidatos e todos os utilizadores que existem no LinkedIn nós conseguimos ter acesso. Portanto acho que é muito importante quer na visão dos candidatos que procuram novas oportunidades, quer na visão dos candidatos que não procuram oportunidades e elas é que acabam por ir ter com eles. Mas essencialmente para empresas de recrutamento para posições um bocadinho mais difíceis de encontrar. No que diz respeito ao Facebook, só para te explicar, nós aqui na nossa empresa temos três áreas de atuação distintas da área do recrutamento e seleção - que é aquela da qual faço parte – e temos uma área que é aquela do *outsourcing*. Pode ser um bocadinho comparada ao trabalho temporário ainda que sejam

coisas distintas mas o que eu noto a nível de Facebook, ah... é que nós conseguimos facilmente chegar a candidatos para a área do *outsourcing*. Ou seja, são áreas não tão especializadas: *call center*, *telemarketing*, lojas, etc. Aí, conseguimos chegar a um target muito mais interessante e essa mesma área é uma área que não nos conseguem chegar candidatos através do LinkedIn porque não têm, não prestam atenção. Já nós, como nós procuramos mais funções de *middle* e *top management* o Facebook acaba por não ser tão interessante e nós praticamente não recebemos candidaturas pelo Facebook e o LinkedIn tem uma importância muito maior. Portanto há aqui uma diferença de target tendo em conta as pessoas que nós estamos a procurar ou uma ou outra fará mais sentido. Na área do *outsourcing*, como te estava a dizer, o Facebook de fato fará todo o sentido e o LinkedIn não. E no nosso caso na área do recrutamento e seleção, o LinkedIn fará muito mais sentido do que o Facebook.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Isso quer dizer que costumava usar os *sites* de redes sociais na procura de talentos, pelo que percebi...?

“Maria”: Sim. Sim, sim. Exatamente.

Entrevistador: E quais é que costumava usar? Falas-te no LinkedIn e mais?

“Maria”: Sim, LinkedIn. Como te falei, nós colocamos sempre as nossas ofertas no Facebook mas não é através do Facebook que chegam candidatos. Ah, pronto. Temos outras redes sociais mas não utilizadas a nível de captação de talento.

Entrevistador: Hum, hum. E porque é que preferes o LinkedIn em relação a outros *sites*?

“Maria”: Têm muito a ver com o nosso target. O nosso target acabam por ser chefias intermédias, chefias de topo, ah... Ou então, candidatos que procuram oportunidades para irem para o exterior porque que um dos grandes focos da nossa empresa é o recrutamento internacional. Portanto seleção de portugueses para o exterior. E esse tipo de pessoas, são pessoas que estão muito mais ativas no LinkedIn do que no Facebook. Aliás, se calhar nem reconhecem tanta legitimidade no Facebook porque o Facebook é utilizado numa perspetiva um bocadinho mais informal. Portanto essas próprias pessoas não reconhecem tanta legitimidade enquanto que se virem no LinkedIn perdem algum tempo a candidatar-se e no Facebook não está bem dentro do... Do âmbito deles. Ou pelo menos não usam o Facebook

com esse sim. Claro que tem uma conta de Facebook mas não o usam com esse fim. Mas nós, ainda assim todas as ofertas que temos pomos na nossa página de Facebook.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E na tua opinião, quais é que consideras serem as principais vantagens do uso de *sites* de redes sociais neste tipo de processos?

“Maria”: Depende muito do tipo de posições. Quando são posições que são muito massificadas, ou seja, posições que são muito fáceis de encontrar. Posições de assistente de marketing ou engenheiros civis ou etc. se calhar o LinkedIn, sendo o mais sincera possível, não nos dá tanto jeito porque, as ferramentas que utilizamos, ah... Nós temos um formulário próprio que redireciona os candidatos e junta todos os candidatos que se candidatam através dessa ferramenta. Para nós é muito mais fácil porque obtemos um documento todo sistematizado. Ah... Torna-se muito mais fácil. No caso do LinkedIn acabam por vir bastante separados, bastante diferenciados e noutra forma não nos dá tanto jeito. Eu sinto que não fui muito clara, agora aqui a falar (risos). No que diz respeito a posições que no início são mais difíceis de encontrar ou em processo de *executive search /head hunting* aí sim. Aí o LinkedIn faz todo o sentido porque permite-te chegar a candidatos que não procuram anúncios de emprego. Um das vantagens. Ou seja, são pessoas que estão eventualmente a trabalhar e não perdem tempo a verem anúncios porque não estão a pensar mudar. No entanto, se nós formos ter com eles, com uma oportunidade em concreto... Eles poderão considerar essa mesma oportunidade. Outra vantagem ao fato de nós ainda antes de termos um contato com o candidato, conseguimos perceber se realmente ele faz sentido ou não. Ou seja, temos ali á nossa frente todo o perfil, toda a informação e podemos perfeitamente optar “ok, vamos contactar este candidato para este início ou não”, portanto essa escolha fica um bocadinho do nosso lado. E pronto, acho que de forma genérica acaba por ser isto.

Entrevistador: E desvantagens, o que é que apontas?

“Maria”: Depende do período de tempo que precisarmos. Como te disse, nós aqui na empresa estamos numa fase de transição para uma conta Premium. Ah...Se isso acontecer as desvantagens serão muito menos do que aquelas que acontecem agora. Portanto existem as desvantagens de não podermos contactar, aliás, de não podermos comunicar com as pessoas como empresa. Temos que contactar utilizando o nosso *email* pessoal. Ah...E isso pode deixar-nos numa posição um bocadinho de desvantagem por o candidato ficar a conhecer todo o nosso percurso. Pode de alguma forma ser uma vantagem e pode de outra forma ser uma

desvantagem como é óbvio. Ah... Portanto, a primeira desvantagem é no fato de não conseguirmos contatar como empresa. Mais... (Pausa). As pessoas (riso) mentem! Mas isso, também mentem nos CV's portanto isso... Acabamos por ter sempre esse problema, ah... Mas pronto. E o fato de sermos nós a contatar as pessoas e não as pessoas a contatar-nos poderá tornar a negociação um bocadinho mais difícil mas a questão é que somos nós que optamos por isso e é esse desafio que temos neste tipo de posições mais difíceis de encontrar. (Pausa). Ok?

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E quais são as outras ferramentas, para além dos *sites* de redes sociais, que consideras importantes na procura de talentos?

“Maria”: São os *sites* de procura de emprego, claramente. Ah... Daí é que vem o nosso grande volume de candidaturas. Se tu estivesse a falar com uma empresa de *executive search*, aí claramente que o impacto das redes sociais seria muito maior do que comigo. Em que colocamos um anúncio de candidaturas através do Net-Empregos, do Sapo, do Olx, etc. O nosso volume de candidaturas comparando com o volume que recebemos através do LinkedIn com o volume de candidaturas que obtemos através dos *sites* de emprego não é sequer comparável. Podes estar numa percentagem de 90 para 10. Portanto, para nós é importante mas como te disse para aquelas posições um bocadinho mais importantes e mais especializadas. Em processos comuns, os processos que nós costumamos fazer mais, nós temos o cuidado de divulgar o nosso anúncio sempre no LinkedIn e no Facebook mas acaba por não ter tanta expressão como os outros *sites*.

Entrevistador: E diz-me de uma forma geral, que critérios é que utilizas para selecionar ou excluir um talento?

“Maria”: Não te consigo responder. Depende muito daqueles que são os requisitos que o cliente apresenta portanto não te consigo à partida dizer “olhamos para isto” ou “olhamos para aquilo” porque a primeira coisa que nós vimos é o CV. Seja a nível de LinkedIn, seja a nível de candidatura por *site*. Portanto, a primeira coisa para que nós olhamos é claramente o CV e o CV é que nos vai mostrar se os candidatos têm os requisitos que os clientes nos pedem a nível de experiência profissional, a nível de requisitos específicos ou de formação. Portanto não te consigo dizer quais são os critérios que eu uso porque depende muito do tipo de processo.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E quando usas os *sites* de redes sociais na procura de talentos consideras que a informação disponível nos mesmos pode afetar a imagem de um talento?

“Maria”: Claramente! Claramente. Se bem que nós não apostamos tanto em ir procurar candidatos ao Facebook e ver se de fato... Porque para nós, nós temos a perfeito noção de que todas as pessoas têm um lado pessoal e um lado profissional. Portanto, nós não somos aquela empresa que recebe o Cv e vamos ver como é o candidato no Facebook. Não! Nós nem sequer nos damos a esse trabalho, de ir ver o candidato no Facebook. Ah... Por vezes, recebemos CV's com algumas informações que de fato não seriam as mais adequadas para estar ali porque o CV é usado para um contexto profissional. Ou seja, quer o CV, quer o LinkedIn aí se calhar são capazes de afetar mais a imagem que nós criamos. A nível de Facebook não! Nós percebemos perfeitamente que as pessoas têm um lado pessoal, temos que respeitar isso tal como nós também o temos e temos os nossos perfis de Facebook de certeza e usamos para o nosso âmbito pessoal. Portanto, claro que afetam a imagem que nós podemos criar... mas quando esses perfis vem ter connosco. Ou seja, quando é um LinkedIn ou quando é um CV, nós não temos a política de ir procurar todas as redes sociais em que um candidato está registado e ir ao Google imagens (risos) e ver se há alguma coisa. Nós não temos essa política.

Entrevistador: Hum, hum. Ok. Falaste-me que apareceram alguns CV's que influenciaram a imagem de algum talento. Percebi bem?

“Maria”: Exatamente.

Entrevistador: Consegues-me dar o exemplo de alguma situação?

“Maria”: Fotos. (Pausa). Erros de ortografia, pessoas que mentem no CV, dizem experiência que não tem. Ah... E tu naturalmente que crias logo uma imagem quando vês uma foto de uma pessoa em certas (risos) situações e claro que isso acaba por afetar. (Suspira). Fotos de CV em bikini, fotos em que completamente de noite as pessoas levam cadeirões para o meio de um estrada movimentada e tiram fotos, ah... Fotos de pessoas sentadas em carrinha de caixa aberta com animais ao lado. Esse género de fotos.

Entrevistador: Portanto já viste currículos com fotos desse género (risos).

“Maria”: (risos) Já, já.

Entrevistador: Pronto, ok. E qual é que consideras ser a importância de uma rede de contatos ou do tal *networking* num processo de procura de talentos?

“Maria”: Gigante! Nós notamos muito isso. Ah... Só na fase de divulgação o anúncio, ou seja, esta *networking* permite que o anúncio chegue mais longe e muitas vezes chegue junto de pessoas que terão todo o perfil que nós estejamos à procura. Ou seja, esta pessoa que sabe que nós colocámos este anúncio e sabe que tem uma pessoa com aquele perfil e nesse sentido consegue aqui criar uma ponte entre o candidato adequado e uma oferta que lhe parece interessante. Ah... (Pausa). Pode funcionar com esta ponte mas numa fase inicial, ou seja, mesmo nós apostamos nessa política do *networking*. Nós no início de todas as semanas criamos um documento que se chama oportunidades da semana e colocamos todas as oportunidades que se temos em aberto. E enviamos para a nossa base de dados, a lista de contatos que nós tenhamos e as pessoas tem a oportunidade de reencaminhar para alguém, caso considerem que existe alguém com o perfil adequado. Portanto este *networking* é muito importante mas numa fase inicial, ou seja, funciona como essa tal ponte de que te estava a falar para chegar a um maior número de candidatos. Numa fase seguinte, sinceramente e não estou a dizer isto para ser politicamente correta, o *networking* acaba por não ter influência. Pelo menos aqui connosco.

Entrevistador: Olha “Maria”, vou partilhar uma frase contigo sobre talentos. “Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que achas desta definição?

“Maria”: Ok. Concorde. Toda e qualquer pessoa pode ser considerada um talento. Pode não ser um talento para esta empresa, para esta posição em concreto, pode ser um talento para outra. E o que é que torna essa pessoa então adequada? A questão da competência, ou seja, nós não podemos à partida dizer que aquela pessoa não tem competência... Aliás, podemos à partida dizer que aquela pessoa não tem competências mas temos que, a seguir e acrescentar para esta função. Ok? Porque toda e qualquer pessoa é adequada para algum tipo de trabalho ou pelo menos quero acreditar (ri) que sim. Hum, ainda que não seja adequada para esta terá que ser adequada para outra. No entanto, a questão do compromisso que estavas a falar pode eventualmente depender de posição para posição e depender da motivação da pessoa para aquela questão. Acho que é importante, aliás eu cada vez mais consigo perceber desde que

vim para esta empresa, consigo perceber a importância que isso tem. Ah... Porque sem compromisso e sem motivação não se consegue mesmo fazer nada e a pessoa não dá tudo o que tem e a empresa não retira o que deve. E depois, as empresas de recrutamento e seleção é que acabam por sofrer porque há toda uma regra a iniciar que deve ser respeitada. Falavas-me em competência, compromisso e...?

Entrevistador: Contributo.

“Maria”: Pronto. O contributo vai um bocadinho neste sentido que eu te estava a dizer. Da motivação, do compromisso, do envolvimento naquilo que se desenvolve, ou seja, a competência é muito variável dependendo da posição que estamos a falar. O contributo, o envolvimento, etc. parte muito da motivação, ou seja, estará também a funcionar com aquilo que a pessoa desenvolve... Mas acho que também depende das fases da vida de cada pessoa. Mas sim! Acho que essas três palavras, esses três conceitos acabam por descrever um bocadinho aquilo que nós procuramos.

Entrevistador: Hum, hum. Isso quer dizer que concordas com todos os fatos apontados? Competência, compromisso e contributo?

“Madalena Vaz”: Sim! Estava aqui a ver se me lembrava de mais algumas. Nesta fase acho que sim. Portanto competência, eu acho que acaba por ir um bocadinho à nossa primeira fase do processo, ou seja à fase de triagem do CV. Ah... (pausa). Portanto, acho que algumas podemos inserir dentro dessas categorias... Personalidade, motivação mas pronto isso acaba por estar tudo dentro de alguma forma dentro dessas categorias. Portanto acho que sim, acho que está tudo.

Entrevistador: Ok. E esquecendo esta definição. Como é que tu definirias um talento?

“Madalena Vaz”: Só pode ser uma palavra ou pode ser uma frase?

Entrevistador: O que quiseres. Eu digo talento e o que é que te vem à cabeça?

“Madalena Vaz”: Ok. Talento, para mim, é a pessoa que mostra reunir todas as condições que nós andamos à procura e que mostra ter potencial para se desenvolver ainda mais. Ou seja, está numa fase que tem aquilo que nós consideramos base mas mostra que de alguma forma tem potencial para se desenvolver ainda mais e ser ainda um talento maior.

Entrevistador: Hum, hum. E vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que esteja à procura do primeiro emprego ou do primeiro estágio. Consideras que os *sites* de redes sociais podem ser determinantes nesta procura?

“Madalena Vaz”: Sim, claro que sim. Era exatamente aquilo que eu te estava a dizer no início. Acho que todas as empresas podem usar as redes sociais como forma de divulgar as suas ofertas. Portanto, acho que sim.

Entrevistador: Hum, hum. E que sugestões é que tu darias a este jovem mediante um perfil que tivesse no LinkedIn ou qualquer outro *site* de rede social? Que sugestões darias?

“Madalena Vaz”: Que tente perceber o que é que de fato quer e que de forma é que ele se quer apresentar. Ok? Portanto, se for criativo pode se calhar arriscar um bocadinho mais. Agora se procurar um futuro numa auditora, se procurar um futuro em sectores chamemos-lhe um bocadinho mais cinzentos tem que ter um cuidado particular. Portanto primeiro perceber aquilo que de fato ele quer... e depois tentar construir o perfil um bocadinho à volta disso. Nunca se esquecendo que o âmbito pessoal é diferente do profissional e que as empresas não gostam de ver isso misturado. Acho que é importante que revejam bem aquilo que fizeram e tenham bem, perfeita consciência que ao entrarem no trabalho a imagem que se pretende deles é uma imagem um bocadinho diferente daquela que estavam habituados até... Até entrar no mercado de trabalho, lá está.

Entrevistador: Ok. E na tua opinião os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado no futuro?

“Maria”: A nível global acredito que vá ter cada vez mais importância, agora como meio de eleição ainda me custa um bocadinho acreditar. Pelo menos em Portugal! Que é um mercado um bocadinho ainda conservador. (Pausa). Aliás se tu olhares para as empresas de recursos humanos que existem no mercado tu vais perceber. São metodologias muito cinzentas, ao contrário da minha empresa (risos) que se destaca um bocadinho por isso. Mas... São metodologias muito cinzentas e que tem ainda alguma reticência em inovar. Já começam a apostar muito e começam a surgir empresas muito interessantes no mercado a atuar neste mesmo âmbito... Mas acho que ainda existem grandes passos para ser dados. Não só a nível dos candidatos mas a nível... Aliás, não só a nível das empresas que as próprias recrutam mas essencialmente a nível do sector dos recursos humanos. Acho que ainda tem que evoluir de

alguma forma. Talvez a longo prazo consiga responder-te sim. A médio prazo, acho que vai passar a ter cada vez mais importância sim mas daí até ser um meio de eleição duvido.

Entrevistador: Isso quer dizer que consideras que este método de pesquisa não é o mais utilizado no momento?

“Maria”: A nível nacional não, a nível mundial talvez. Mas a nível nacional não.

Entrevistador: Pelas mesmas razões que apontas-te anteriormente ou existem mais algumas?

“Maria”: Exatamente! Não.

Entrevistador: E gostarias de acrescentar mais alguma coisa ao que disseste? Algum assunto que falamos aqui que queiras voltar a tocar ou algo que querias falar e achas que não foi referido?

“Maria”: Não, não

Entrevistador: Ok, então sendo assim obrigada!

Entrevista nº 15

Data: 29 de Maio 2014

Duração: Aproximadamente 30 minutos

Pseudónimo: “José”

Sexo: Masculino

Idade: 21 anos

Habilitações Literárias: Licenciado em Gestão de Recursos Humanos

Posto de trabalho/ designação: Técnico de Recursos Humanos (Estágio Profissional)

Observações:

O entrevistado mostrou-se em alguns momentos inseguro das suas convicções ou opiniões. Notou-se alguns problemas de volume da voz durante toda a conversa, parecendo transmitir alguma insegurança ou vergonha.

Entrevistador: Qual é a tua opinião geral sobre os *sites* de redes sociais, como é o caso do Facebook, LinkedIn, etc.?

“José”: Mas no contexto do recrutamento ou...?

Entrevistador: Não, geral. Eu digo *sites* de redes sociais e tu pensas o quê?

“José”: Olha, redes sociais. Hoje em dia é mais o Facebook que está na moda, não é? Mas penso em conhecer pessoas... Assim, quando eu penso em *sites* de redes sociais penso em conhecer pessoas que não se conhecem... De outros sítios, de longe... Quer dizer o Facebook, no caso do Facebook por exemplo, surgiu mais pelas fotografias mais pelas fotografias mas depois quando introduziram a parte do *chat* e assim acho que conseguiu ter mais essa... Muitas vezes as pessoas não se conhecerem e conhecerem-se a partir de *sites* de redes sociais. Ah... Mas acho que depois também há aquele reverso do...Hoje em dia se calhar as pessoas começam a falar mais por redes sociais do que pessoalmente (ri).

Entrevistador: Hum, hum. Ok. E qual é que consideras ser o papel dos *sites* de redes sociais num processo de procura de talentos?

“José”: Ora, aí se calhar mais no caso do LinkedIn, não é? Acho que pode ser um bom veículo de procura de emprego até porque, por exemplo, no caso do LinkedIn eles fazem sugestões mesmo de pessoas que estão à procura do nosso perfil, no caso de empresas. No caso do Facebook, por exemplo, acho que se calhar aí as pessoas não tem muito cuidado com o que publicam e até poderá ser desvantajoso nesse aspeto. Eu, por exemplo, no meu caso tenho o meu perfil privado. Por exemplo. E realmente, se calhar se eu fosse a pensar que alguma empresa em que estou a concorrer a um anúncio fosse ver o meu perfil, se calhar não ficava assim muito confortável. No caso do LinkedIn, como tendemos a pôr informações estritamente profissionais acho que pode ser um bom veículo porque mesmo quando nós não

estamos à procura... Por exemplo, eu neste momento não estou à procura, tenho lá como estou a trabalhar mas no entanto recebo propostas à mesma. E então acho que pode ser um bom veículo e na parte dos recrutadores também pode ser. Podem por exemplo, porque há aquelas redes de contatos que se estabelecem. Por exemplo, se uma pessoa vai à procura... Isso já me aconteceu há pouco tempo, queríamos pessoas que tivessem trabalhado na Staples ou na papelaria Fernandes e pesquisando pela Staples ou assim aparece uma lista de pessoas. Depois podemos contactá-las mas aí como já somos amigos então, eu não estou muito por dentro do LinkedIn (risos), não é?

Entrevistador: Ok, diz-me uma coisa há pouco mencionas-te que não te sentias muito confortável se algum recrutador visse o teu perfil no Facebook. Correto?

“José”: Hum, hum.

Entrevistador: Porquê? Porque é que dizes isso?

“José”: Porque... (risos) se calhar tenho lá certo tipo de comentários que não... Pronto, que já estão dentro da nossa esfera privada. É isso.

Entrevistador: Ok. E quais são os *sites* que mais costumás utilizar quando procuras talentos? Falaste no LinkedIn, certo?

“José”: Sim!

Entrevistador: Há mais algum que utilizes?

“José”: Redes sociais, acho que só mesmo o LinkedIn.

Entrevistador: E porquê esta preferência do LinkedIn em relação aos outros *sites* para procurares talentos?

“José”: É assim, nós não pesquisamos muito. Só quando são estes casos específicos, que nos pediram perfis que realmente já tivessem trabalhado nesse tipo de empresas. Ah... recorremos ao LinkedIn. Por exemplo, ao Facebook nunca recorremos e não conheço mais nenhum *site* de... Então é mesmo por conhecimento porque é o mais divulgado. É mesmo por causa disso. Mas por exemplo, nós não anunciamos no LinkedIn até porque isso tem um preço assim

muito elevado (risos) e nós só anunciamos normalmente no Net-Empregos ou então no Olx. Mas também depende do tipo de funções, não é?

Entrevistador: Quais é que consideras serem as principais vantagens do uso dos *sites* de redes sociais nessa procura de talentos?

“José”: Aí pensando mesmo naqueles que nós se calhar não fazemos mas podíamos fazer, não é? No meu caso no LinkedIn é mesmo isso porque conseguimos aceder a uma rede de contatos que não conseguimos de outra forma. Porque aparecem sempre lá as sugestões de pessoas que viram este perfil e das pessoas que trabalharam aqui, conseguimos contactar. No caso do Facebook, embora não o façamos se calhar aí conseguiríamos ver... Se calhar depende um bocado da função, se calhar se fosse para uma função comercial, de relações públicas. Se calhar aí até tinha interesse em ver como a pessoa se relaciona na sua vida pessoal ou... Agora mas nós não fazemos isso, mas sim. Embora eu sinceramente não acho que seja muito correto mas (risos).

Entrevistador: O que é que consideras que não é muito correto? Ver o perfil de Facebook da pessoa, certo?

“José”: Sim!

Entrevistador: Porquê?

“José”: Porque entra na esfera privada da pessoa e uma pessoa pode-se comportar de uma forma fora do trabalho e dentro do trabalho pode comportar-se de forma totalmente diferente. E não é isso que vai influenciar e muitas vezes o empregador vai ficar com a perceção... pode ficar com uma perceção errada, não é? Ou também pode acontecer ficar com uma perceção certa (ri) mas isso depende muito dos casos.

Entrevistador: Ok. E desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais na procura de talentos?

“José”: Desvantagens... (Pausa). Basicamente era isso que eu tava a dizer, é um bocado por aí. A invasão do espaço privado da pessoa, ah... (pausa). Deixa-me pensar... (pausa). Muitas vezes é isso que pode... mesmo para o lado do recrutador é isso que pode tirar... Como é que se diz? Dilações! Que podem não ser as mais corretas a respeito da pessoa. Hum... (pausa). É diferente de, por exemplo, num contexto de entrevista é sempre diferente. Quando uma pessoa

está a ir ver o Facebook da pessoa. Ah...Uma coisa é o que a pessoa passa a imagem por redes sociais e há pessoas que se expõem muito nas redes sociais. E há outras que não o fazem, que são muito diferentes em contexto presencial são muito diferentes das redes sociais. Muitas vezes, por exemplo, em redes sociais podem parecer muito mais interativas e isso vê-se muitas vezes e depois num contexto real não são assim. Ou há pessoas que podem pelo contrário não se expor muito no Facebook e que há muita gente que nem sequer tem o LinkedIn. E no entanto não deixam ser melhores profissionais por causa disso (riso), não é? (risos).

Entrevistador: Apontas mais alguma desvantagem ou é tudo?

“José”: Para já.

Entrevistador: Ok. E quais são as ferramentas, para além dos *sites* de redes sociais, que consideras importantes na procura de talentos?

“José”: Portanto, para além dos *sites* de redes sociais. Ah... (pausa). As redes de contato mesmo dentro da empresa. Ah... (pausa). Por exemplo, em termos de *sites* normalmente sempre que surge uma necessidade de recrutamento, publicamos normalmente no Net-Empregos ou no Olx. No caso de ser para Angola porque nós fazemos recrutamento para Angola também, usamos o Olx Angola e o Jobartis. Usamos esse que é muito popular lá em Angola. Acho que é o mais popular (ri).

Entrevistador: E para além destes *sites* como o Jobartis apontas mais algum? Falas-te também na rede de contatos mas apontas mais alguma coisa?

“José”: Hum... Sim, muitas vezes são mesmo sugestões (risos). Muitas vezes, quer dizer lançamos uma oferta mas depois já tem candidatos. Pronto. Pode ser pessoas que também já estejam em base de dados. Também utilizamos a base de dados.

Entrevistador: Tem uma base de dados...?

“José”: Temos uma base de dados. De resto acho que não publicamos assim de mais nenhuma forma. Julgo que não.

Entrevistador: Ok. E que critérios de avaliação é que tu usas para selecionar ou excluir um talento? Assim de uma forma geral.

“José”: Em contexto de triagem ou numa entrevista...?

Entrevistador: Não, não. De triagem. Quando estás numa fase inicial. Que critérios usas quando estás à procura de alguém?

“José”: Ah! Que critérios. Normalmente a própria administração impõe um perfil que quer. Pronto. Agora normalmente, vamos muito pela experiência que hoje em dia se valoriza mais a experiência em empresa propriamente do que em contexto académico. Se é alguém que tem experiência. Ah... Depois também em termos de localização geográfica da pessoa. Por exemplo, nós temos ali um hotel na Estefânia. Por exemplo, enviamos muitos candidatos que estão fora de Lisboa e que umas pessoas têm que entrar muito cedo ao serviço e em termos de transportes é um pouco difícil. Então também temos preferência por pessoas que vivam mais perto. Ah... Em termos de... Lá está, em termos de género eu até tenho tentado combater um pouco isso. Até mesmo nos anúncios, nós por exemplo temos anúncios pré definidos, por exemplo, para o hotel para empregada de andares. Eu altero os anúncios e ponho empregado. Tínhamos copeira e eu alterei para copeiro e até temos lá agora um copeiro, por exemplo. Já tivemos um homem nas limpezas mas que só lá teve um dia mas pronto (risos) isso é outro assunto. Ah... Em termos de idade, nós normalmente não excluimos. O que é que podemos excluir? É assim, podemos ficar com má impressão de alguns currículos e de alguns currículos que nos chegam. Para já porque não estão bem construídos, com muitos erros, etc. Ah... E depois, por exemplo, (risos) uma coisa que acontece e que acho engraçada é quando há aquelas pessoas que respondem para tudo e até aparece lá todos os destinatários de correio (risos).

Entrevistador: Ok. Tu quando usas os *sites* de redes sociais na procura de talentos, consideras que alguma informação que esteja disponível, por exemplo no LinkedIn, pode afetar a imagem de um candidato?

“José”: Sim, eu acho que influência bastante.

Entrevistador: Em que medida?

“José”: Uma pessoa para já... Só a ver a fotografia da pessoa, a fotografia diz-nos logo alguma coisa. Isso pode ser uma vantagem em relação aos currículos que há muitos que não têm fotografia normalmente os perfis... O Facebook, quase todo têm. No LinkedIn acho que também. Ah... Por exemplo, logo daí tiramos logo uma fotografia da pessoa. E depois, se calhar a informação que ela coloca influencia-nos também de alguma forma. Pode estar a exagerar em certos aspetos, pode ter informações que são falsas e num contexto de entrevista é mais fácil detetar esse tipo de informações. Até porque conseguimos explorar essas informações e verificar se são ou não corretas.

Entrevistador: Ok. Mas o que eu estava a tentar perguntar era em termos do impacto. Por exemplo, no teu caso profissional aconteceu-te alguma situação em que penses que isso possa ter acontecido?

“José”: (Pausa). É assim, não me estou a recordar de nenhuma situação em concreto. É assim, sim realmente nós quando estamos a ver um perfil se calhar às vezes tendemos logo a criar a imagem de uma pessoa quando a estamos a ver e depois pode não corresponder no momento a uma entrevista, por exemplo. E às vezes também podemos estar a excluir alguém por algum pormenor que lá tenha e que nos desagrade...

Entrevistador: Mas aconteceu-te alguma vez...?

“José”: Não me lembro, é assim, nenhuma situação em concreto até porque não se já te disse mas em termos de LinkedIn, não... Só mesmo para funções muito específicas que nos pedem realmente empresas de referência que estabelecem. Então o mais normal, não recorremos a redes sociais (ri).

Entrevistador: Ok. Falaste-me há pouco na rede de contatos. Qual é que consideras que é a importância ou influência de uma rede de contatos neste tipo de processos?

“José”: (Pausa). Ah... a rede de contatos é boa no sentido de disponibilidade de informação. Temos logo alguém que podemos contactar e que à partida já temos conhecimento da pessoa por referências. Ah... O que por vezes pode não ser... Se tem vantagens em termos de disponibilidade, de facilidade em chegar à pessoa também pode ter desvantagens porque... Lá está, se nós nos focamos na nossa rede de contatos e se não vamos fora daí corremos o risco de não estar a apostar na pessoa certa. Não termos grande termo de comparação, não é? (riso).

Entrevistador: Ok. Vou partilhar contigo uma frase sobre talentos. Se não perceberes alguma coisa ou se quiseres que eu repita avisa.

“Cada colaborador pode ser considerado um talento. Resumidamente, a fórmula para o talento consiste na união de três fatores: competência, compromisso e contributo”.

O que é que tu achas desta definição?

“José”: (Pausa). Competência, contributo... (Pausa). Sim, eu concordo com os aspetos... Não sei se se resume só a isso, mas sim. Competências, logo à partida são o que nós buscamos nas pessoas. Agora se de fato revelam as competências que nós necessitamos... Compromisso? Lá está, aí o compromisso eu acho que é compromisso com a organização. Uma pessoa pode ser um talento e não se enquadrar bem na organização. Se calhar aí não era a primeira coisa que eu dizia para definir um talento, seria com base no compromisso. A outra era?

Entrevistador: Contributo.

“José”: Contributo. (Pausa). O objetivo último de... Do talento na empresa será gerar contributo para a empresa será contribuir para o objetivo último da empresa. Por isso, nesse aspeto concordo.

Entrevistador: Ok. Isso quer dizer que concordas com todos os fatores...?

“José”: O compromisso é que acho que... Não concordo mesmo.

Entrevistador: E achas que falta algum para além destes 3? Ou aliás, destes 2 que concordaste? Que é competência e contributo, certo?

“José”: (Pausa). É assim, isso é um bocado subjetivo (risos).

Entrevistador: Sim, mas é a tua opinião. Só quero saber qual é a tua opinião.

“José”: Eu acho que devem faltar muitos outros (risos) mas neste momento, ah... (Pausa). É assim, eu estou aqui ainda a pensar no outro. No compromisso. É assim, se calhar quando definia talento, se calhar aí também colocava o envolvimento e vai dar um bocado ao mesmo. Se for a pensar nesse aspeto, do envolvimento com a organização é imprescindível.

Entrevistador: E sempre concordas com o compromisso ou substituirias por envolvimento?

“Madalena Vaz”: Se calhar substituí-a.

Entrevistador: E acrescentarias mais alguma coisa?

“Madalena Vaz”: Possivelmente acrescentaria mas tinha que pensar melhor sobre isso (ri).

Entrevistador: Ok. Esquecendo esta definição, como é que tu definirias um talento? Eu digo talento e o que é que te vem à cabeça?

“Madalena Vaz”: Olha... (risos). Realmente é difícil de definir. Talento é alguém que é essencial à organização e que de fato demonstra competência. Ah... Depois lá está, por isso é que eu acho que a outra pode ser de envolvimento. Acho que é importante a partilha da organização, dos valores, da cultura. A organização que se consegue adaptar ao meio em que se insere. Está disposto sempre a auto desenvolver-se... Essencialmente, pouco mais que isso.

Entrevistador: Vamos supor, no caso de um jovem recém-licenciado que está à procura do primeiro emprego ou estágio. Consideras que os *sites* de redes sociais podem afetar ou influenciar esta procura?

“José”: Influenciar... Tanto para a positiva como para a negativa?

Entrevistador: Sim, exatamente.

“José”: Quando está à procura do estágio ou do primeiro emprego... (Pausa). É assim determinantes não sei se é. Porque acho que ainda não está assim tão difundido o recrutamento por redes sociais. Acho eu. Ah... Então se for para um primeiro emprego se calhar como não tem experiência, ainda não tem redes de contato desenvolvidas. Eu acho que é sempre uma mais-valia. Acho que é sempre importante, mas se calhar não era a primeira forma que utilizaria para procurar emprego.

Entrevistador: Ok. E que conselhos é que tu darias a este jovem em relação a um perfil num *site* de redes sociais que tivesse. Por, exemplo falas-te no LinkedIn, supondo que teria aí um perfil. O que é que tu sugerias?

“José”: Sim, o que deve colocar lá, eu acho que deve ser mais ou menos uma síntese do currículo. Mas acho que deve evidenciar...Acho que não deve ser tão exaustivo como o currículo, embora há currículos e currículos. Ah... Mas acho que deve evidenciar mais os seus pontos fortes. Eu não estou muito por dentro do LinkedIn mas têm aquela parte das conexões e dos comentários. Se calhar as pessoas podem pedir comentários, não é?

Entrevistador: Recomendações? Será isso?

“José”: Recomendações. Podem pedir recomendações, ah... Dá para seguir a empresa e etc. Mas acho que essencialmente a pessoa se ainda não tem experiência acho que deve evidenciar quais as suas principais competências e as suas principais características que podem ser uma mais-valia para a empresa. E de fato se conseguir pedir recomendações, se conseguir alargar a sua rede. Se conseguir alargar a sua rede mais empresas podem chegar ao seu perfil e depois podem surgir sugestões que podem ser interessantes.

Entrevistador: Isto tu em relação ao LinkedIn, não é?

“José”: No LinkedIn.

Entrevistador: E em relação a outros *sites*, darias mais alguma sugestão?

“José”: Em relação, por exemplo ao Facebook, recomendaria (risos) ou para manter o perfil oculto (risos), privado ou para não divulgar em demasia. Mas isto é para todas as pessoas em geral, não divulgar em demasia a sua vida pessoal. Todas as suas ações do quotidiano (risos).

Entrevistador: Ok. E na tua opinião, os *sites* de redes sociais poderão vir a ser eleitos no futuro como o método de pesquisa de talentos mais utilizado?

“José”: Eu acho que estamos a caminhar nesse sentido. Acho que cada vez mais... É assim, não tenho isso por experiência mas sei que há empresas que vão ver o Facebook, que investigam a esse pormenor as pessoas e numa altura que há cada vez mais concorrência... (Pausa). Se calhar a empresa se... Se calhar até é uma forma mais rápida de se tirar uma primeira imagem. Em vez de estar a entrevistar não sei quantas pessoas se realmente se recorrer a esse tipo de *sites* pode ser uma forma de logo aí de poupar tempo... e de tirar logo o perfil. Pode não ser o mais correto mas fica logo com uma perceção e acho que no futuro são cada vez mais usados. Os *sites* de redes sociais. Mas se calhar também vão surgir outros *sites*

entretanto se calhar mais ligados à vertente profissional. E se calhar as pessoas ainda não estão muito consciencializadas mesmo assim para o LinkedIn. Eu, por exemplo, fiz um á pouco tempo. No futuro, se calhar vão-lhe dar mais importância... mas acho que sim, acho que vão desenvolver mais.

Entrevistador: Ok. E no momento consideras que é o método de pesquisa mais utilizado na procura de talentos?

“José”: Eu acho que não, eu acho que deve ser mais usado pelo que eu vejo ou para funções muito específicas ou para... Normalmente eu acho que deve ser mais usado ou para *headhunting* ou para altos cargos porque acho que... Se calhar muitas vezes não funciona tanto para pessoas que estão à procura de emprego mas pessoas que estão a trabalhar e que são, podem ser aliciadas para certas ofertas. Aí se calhar a parte do *headhunting*, se calhar.

Entrevistador: Ok. Mais alguma coisa que gostarias de acrescentar a este ou a outro assunto que tenhamos falado?

“José”: De momento não me está a ocorrer nada. (risos).

Entrevistador: Então, muito obrigada!

Anexo IV - Quadros com dados codificados

1. Opinião sobre *sites* de redes sociais

Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
meio de comunicação (partilha de redes conhecimentos, etc)	" (...) as pessoas começam mais a falar por redes sociais do que pessoalmente." - "José"	13
ferramenta muito usada	" (...) as redes sociais são o meu dia a dia (...) - "Madalena Vaz"	10
necessário ter cuidados com os excessos e lado negativo dos <i>sites</i>	" (...) as pessoas devem ter algum cuidado (...) por haver muitas pessoas que procuram outras [nos <i>sites</i>] (...) " - "Rita Dias"	6

2. Opinião sobre a definição de talento

	Categoria	Exemplo – Citação	Frequência
Concorda com todos os fatores?	Concorda com fatores	"É a união dos três fatores. Competência, compromisso e contributo." - "Susana"	13
Falta algum fator? Quais?	Carisma	"O carisma. Principalmente o carisma" - "Tiago Dias"	4
	Motivação /Resiliência	" (...) nós gostarmos daquilo que fazemos, estarmos motivados (...) - "Lúcia"	4
Como definiria talento?	Pessoa única	"A questão de uma pessoa se distinguir das outras. Para mim, isso é um talento." - "Sofia Gonçalves"	6
	Pessoa motivada	" (...) uma competência que nasce com a pessoa (...) que dá prazer à pessoa de fazer." - " Susana"	3
	Contribuição para organização	"Talento é alguém essencial à organização e que (...) demonstra competência." - "José"	3

3. O papel dos *sites* de redes sociais

Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Identificação de talentos	"(...) são um fator fulcral na procura e geração de talento. (...) um talento (...) acrescenta valor e é diferente de alguma forma portanto eu acho que as redes sociais são um meio para atingir realmente esse fim. " - "Madalena Vaz".	9
Procura de emprego	"(...) acho que é muito importante quer na visão dos candidatos que procuram novas oportunidades, quer na visão dos candidatos que não procuram oportunidades e elas acabam por ir ter com eles." - "Maria"	2
CV mais pormenorizado	" (...) o papel das redes sociais é muito mais direto, mais incisivo, mais claro e completo. (...) temos uma espécie de curriculum online da pessoa." - "Sofia Gonçalves"	2

4. Uso dos *sites* de redes sociais

Categoria	Exemplo – Citação	Frequência
Usa <i>sites</i>	" (...) baseava-me muito na geração (...) de talentos e na procura de talento portanto sim, sempre recorri às redes." - "Madalena Vaz"	12
Não usa <i>sites</i> (ou raramente)	" (...) como temos tido sucesso no que diz respeito aos sites de emprego (...) não tentamos apostar nos sites de redes sociais (...) " - "Andreia"	3

5. Os *sites* de redes sociais mais usados e motivos da preferência

	Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
<i>Sites</i> mais usados	LinkedIn	"(...) e o melhor site de todos! (...) Toda a gente utiliza aquilo que é o LinkedIn." - "José"	12
	Facebook	"Nós no Facebook, o que nós usávamos era mesmo mais só para nível nacional (...). " - "Tiago Dias"	3
Porque prefere estes a outros <i>sites</i> ?			
LinkedIn	Adequado profissionalmente	" (...) uso o LinkedIn porque basicamente é uma ferramenta quase 100% profissional (...) " - "Daniel"	9
	Usado por profissionais	" (...) antes usava-se esses meios e agora é somente LinkedIn. " - "Andreia"	4
Facebook	Lado pessoal (candidato)	" (...) para ter mais ou menos uma noção do estilo de vida e do tipo de abordagem que poderia vir a fazer. (...) Conheço o contexto profissional do entrevistado e pretendo conhecer um bocadinho o contexto pessoal." - "José"	2

6. Vantagens e desvantagens do uso de *sites* de redes sociais

	Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Vantagens	Facilidade em chegar a talentos	" (...) facilidade de chegar a perfis que não estão disponíveis ou não se candidatam através dos meios (...) " - "Madalena Vaz"	11
	Rapidez em aceder a perfis e informações	"É mais rápido (...) " - "Andreia"	5
Desvantagens	Não permissão de algumas conexões	" (...) o nós não conseguimos aceder (...) só quem tem uma conta [Linkedin] mais avançada é que consegue ter acesso a um maior número de contatos (...) " - "Lúcia"	4
	Informação divulgada pode estar errada	" (...) por vezes a informação não é a mais correta, a que lá está." - "Irene"	2
	Falta de privacidade	" A invasão do espaço privado da pessoa (...) " - "José"	3

7. Ferramentas relevantes (além dos *sites* de redes sociais)

Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Sites de emprego	"Olx, Net-Empregos. Colocava lá um tipo de perfil e depois aguardava que as pessoas respondessem." - "Andreia"	8
Bases de dados	" (...) o que mais usávamos era ter a triagem curricular feita dos currículos que teríamos em base (...) de dados (...) " - "Tiago Dias"	7
Referências / <i>networking</i>	"Uma das mais importantes (...) é a nossa própria rede de contatos (...) " - "Rita Dias"	3

8. Critérios de avaliação usados no recrutamento de talentos

Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Competências comportamentais	(...) depois as competências comportamentais (...) que eu vou necessitar para aquela função". - "Juliana"	8
Competências técnicas	" (...) garantir que os requisitos técnicos que eles [clientes] solicitam estão lá." - "Lúcia"	5
Experiência profissional	"E depois (...) anos de experiência (...) " - "Sofia Gonçalves"	5

9. Os sites de redes sociais afetam a imagem do candidato?

Categoria	Afeta a imagem	Depende	Quais?		
			Imagem inadequada	Comunicação inapropriada	Fornecimento de informações falsas
Exemplo - Citação	"Sim, (...) afeta." - "Benedita"	"Depende! Voltamos outra vez à diferença entre o Facebook e LinkedIn." - "Catarina"	" Convém ter uma imagem (...) transmita uma imagem parcial, minimamente profissional." - "Lúcia"	" Convém ter uma imagem (...) transmita uma imagem parcial, minimamente profissional." - "Lúcia"	" Vi pessoas (...) com o perfil a dizer (...) "escravo na empresa X". " - "Rita Dias"
Frequência	14	1	12	10	3

Nota: no caso do "depende" assinalado a entrevistada considera que o Facebook afeta a imagem do candidato e o LinkedIn não.

10. A importância dos *sites* de redes sociais na procura de talentos

Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Muito Importante	" (...) para mim é a ferramenta mais importante (...) " - "Daniel"	9
Importante	"É importante e também é influente." - "Irene"	5

11. Conselhos para um jovem recém-licenciado

	Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
São determinantes no processo de recrutamento?	Determinantes	"Sim (...).Para encontrar emprego sim (...), há empresas que agora até já só recorrem (...) [aos sites]. - "Juliana"	9
	Não determinantes	" (...) ainda não há uma divulgação muito grande de potencial que pode ou não ter (...) para jovens recém licenciados." - "Rita Dias"	6
Que sugestões dariam a um jovem com perfil em <i>site</i> de redes sociais?	Mostrar competências	" (...) tem que demonstrar que tem experiência, não de trabalho mas que ganhou competências de outra forma. (...) demonstrar à empresa que sou uma mais valia (...) que eu tenho essa competência (...) - "Andreia"	8
	Cuidado com publicações	" (...) evitaria todas as fotos do género (...) estares a beber ou estares a fumar. Coisas do género." - "Daniel"	5

12. Os *sites* de redes sociais podem ser eleitos como método mais usado no presente e no futuro?

	Categoria	Exemplo - Citação	Frequência
Presente	Sim	"Acho que sim, que são [os mais usados]. A forma mais usada tem sido isso." - "Madalena Vaz"	5
	Não	"(...) de momento ainda não. Acho que estamos a inicializar isso." - "Irene"	9
	Não sabe / Depende	"Poderá ser. Depende. Acho que neste momento poderia ter que haver algumas melhorias" - "Susana"	1
Futuro	Sim	" (...) acho que são o futuro. (...) creio que a tendência é essa." - "Juliana"	12
	Não	" (...) acho que não (...), deve ser mais usado (...) para funções muito específicas (...) ou para headhunting ou para altos cargos (...) " - "José"	1
	Não sabe / Depende	" Não sei. É possível. (...) isso o próprio futuro dirá." - "Susana"	2